



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Título de:
INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:
“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “QUESO CAÑAREJO” DE LA COMUNIDAD DE CUNGAPITE DEL CANTÓN CAÑAR, PROVINCIA DEL CAÑAR PARA EL PERÍODO 2013”

AUTOR:
LUIS GUSTAVO PESÁNTEZ CABRERA

Riobamba – Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “QUESO CAÑAREJO” DE LA COMUNIDAD DE CUNGAPITE DEL CANTÓN CAÑAR, PROVINCIA DEL CAÑAR PARA EL PERÍODO 2013” previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas, ha sido desarrollado por el Sr. LUIS GUSTAVO PESÁNTEZ CABRERA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

ECN. MARCO ANTONIO GONZÁLEZ CHAVEZ
DIRECTOR DE TESIS

ING. JOSÉ GABRIEL PILAGUANO MENDOZA
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, **LUIS GUSTAVO PESÁNTEZ CABRERA**, estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

LUIS GUSTAVO PESÁNTEZ CABRERA

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y amor para las personas que hicieron todo en la vida para que pudiera lograr mis sueños; por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón, respeto y admiración.

Para quienes compartieron este camino junto a mí, dedico mi esfuerzo, mi gratitud y mi vida; ahora me toca regresar una parte de todo lo inmenso que me han otorgado. El sólo hecho de verlos sonreír es mi motivación para ser mejor y entender que no hay desafío que no se puede enfrentar en esta vida.

A la Familia Pesántez Cabrera:

Luis Alberto Pesántez.

Bertha Graciela Cabrera V.

Karina Alexandra Pesántez C.

Jenny Patricia Pesántez C.

Isaías Josué Tene P.

Daniel Santiago Contreras P.

Doménica Salomé Tene P.

AGRADECIMIENTO

Para mi Dios gratitud eterna; gracias por enseñarme a enfrentar la vida y entender que nada es fácil que todo tiene un precio; y el esfuerzo es el mejor valor para alcanzar mis sueños.

En este trabajo de tesis se guarda todo el esfuerzo de grandes personas quienes, estuvieron ahí dándome valor, paciencia, apoyo moral y económico; quienes velaron y oraron por mí para no decaer ni abandonar este anhelo de ser profesional y mejor ser humano, para ellos bendiciones y mi reconocimiento eterno.

A mis amigas, sin duda mi brazo derecho, pañuelo de lágrimas, mi familia riobambeña; nada de lo que soy hubiese sido posible sin su ayuda, me enseñaron el valor de una amistad eterna y sincera, reímos y lloramos en múltiples ocasiones pero siempre estuvimos juntos con el mismo objetivo, mil gracias a ustedes, mi mejor recuerdo lo dejo plasmado en este trabajo Viviana, Diana, Maira, Sandra, Karina, Verónica.

No puedo dejar de agradecer a mis profesores, amigos más que nada, quienes hicieron posible la realización de esta tesis al Ing Gabriel Pilaguano y Ecn. Marco González, siempre orientando y guiando mi labor investigativa, con un interés y entrega que sin duda han sobrepasado, con mucho las expectativas, que como alumno deposité en ellos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación del tribunal	II
Certificado de responsabilidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de contenidos	VI
Índice de tablas	IX
Índice de gráficos.....	X
Índice de ilustraciones	XI
Índice de anexos.....	XII
Introducción.....	1
 Capítulo I.....	 2
El problema.....	2
1.1. Planteamiento del problema de investigación.	2
1.2. Formulación del problema de investigación.....	4
1.3. Delimitación del problema de investigación.	4
1.3.1. Alcances	4
1.3.2. Límites	4
1.4. Justificación del problema a investigar	5
1.5. Definición de objetivos.....	5
1.5.1. Objetivo general	5
1.5.2. Objetivos específicos.....	6
Capítulo II.....	7
Marco teórico conceptual.....	7
2.1. Antecedentes históricos	7
2.2. Antecedentes investigativos.....	8
2.3. Marco teórico referencial.....	9
2.3.1. La administración general, como base para la gestión empresas	9
2.3.2. Evolución del pensamiento administrativo.....	10
2.3.3. Funciones administrativas en una empresa.....	12

2.3.4.	Modelos de gestión en la administración de empresas	12
2.3.5.	Tipos de modelos administrativos	13
2.3.6.	Enfoques de la gestión administrativa	14
2.3.6.1.	Administración por objetivos.....	14
2.3.6.2.	Administración de la estrategia.....	16
2.3.6.3.	Administración de la producción y operaciones	18
2.3.6.4.	Sistemas de producción	20
2.3.7.	El proceso administrativo y sus elementos	24
2.3.7.1.	La planeación, como base del proceso administrativo	24
2.3.7.2.	Planeación estratégica.....	25
2.3.7.3.	La planeación y el control de la producción	26
2.3.7.4.	Cultura organizacional.....	30
2.3.7.5.	Estructuras organizacionales:	30
2.3.7.6.	Manuales y normas de servicios	32
2.3.7.7.	Contenido de los manuales	32
2.3.7.8.	Técnicas para la elaboración de manuales.....	33
2.3.8.	Dirección y toma de decisiones	33
2.3.9.	El plan nacional del buen vivir como modelo de gestión en Ecuador.....	34
2.3.10.	Legislación vigente en Ecuador sobre actividades de la producción	37
2.3.11.	Las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en el Ecuador.....	38
2.4.	Marco conceptual.....	39
Capítulo III.....		43
Marco metodológico		43
3.1.	Idea a defender.....	43
3.2.	Modalidad de la investigación.	43
3.3.	Tipos de investigación	43
3.4.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	44
3.4.1.	Métodos de investigación a utilizar	44
3.4.2.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	44
Capítulo IV.....		46
Diagnóstico situacional de la empresa		46
4.1.	Análisis externo.	46
4.1.1.	Análisis del micro-ambiente	46
4.1.2.	Análisis del macro -ambiente.	50

4.2.	Análisis interno	60
4.2.1.	Análisis del área administrativa	60
4.2.2.	Análisis del área de producción y comercialización	62
4.2.3.	Análisis del área financiera	67
4.3.	Estudio de satisfacción y posicionamiento de mercado	67
4.3.1.	Segmentación del mercado	67
4.3.2.	Cálculo de la muestra	68
4.3.3.	Análisis de resultados	69
4.3.4.	Conclusiones del estudio de mercado	84
4.4.	Elaboración de matrices de impacto	84
4.4.1.	Análisis de la matriz externa	84
4.4.2.	Análisis de la matriz interna	87
4.4.3.	Análisis de la matriz de aprovechamiento	89
4.4.4.	Análisis de la matriz vulnerabilidad	91
4.5.	Análisis F.O.D.A.	93
4.5.1.	Elaboración de la matriz F.O.D.A. – D.O.F.A.	96
4.5.2.	Establecimiento de estrategias ofensivas	99
4.5.2.1.	Análisis F.O.	99
4.5.2.2.	Análisis D.O.	99
4.5.3.	Establecimiento de estrategias defensivas	100
4.5.3.1.	Estrategias F.A.	100
4.5.3.2.	Estrategias D.A.	101
Capítulo V		102
Marco propositivo		102
5.1.	Definición filosofía empresarial	102
5.1.1.	Estructuración de la misión institucional	102
5.1.2.	Estructuración de la visión institucional	102
5.1.3.	Definición de los valores institucionales	103
5.1.3.1.	Principios y valores corporativos	103
5.1.3.2.	Matriz axiológica	106
5.2.	Definición de la estructura orgánica de la empresa	107
5.3.	Definición de políticas empresariales	107
5.4.	Planteamiento estratégico de la empresa	108
5.4.1.	Establecimiento de objetivos estratégicos	108

5.4.2.	Planteamiento de estrategias de gestión.....	108
5.4.3.	Plan de acción	110
5.4.4.	Presupuesto de implementación del plan de acción.....	116
5.5.	Manual de funciones y procedimientos.....	118
5.5.1.	Manual de funciones.....	118
5.5.2.	Manual de procesos.....	132
Conclusiones.....		143
Recomendaciones		144
Resumen.....		145
Summary.....		146
Bibliografía.....		147
Anexos.....		149

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
1	Evolución del pensamiento administrativo.....	10
2	Tipos de modelos administrativos.....	13
3	Impacto ambiental de la industria láctea.....	59
4	Estimación de la población por número de hogares.....	68
5	Frecuencia de consumo de productos lácteos.....	70
6	Comportamiento del Consumidor: Preferencia de Productos Lácteos.....	71
7	Canales de distribución: Principales puntos de venta.....	73
8	Mapeo de la competencia.....	74
9	Características de la competencia.....	76
10	Comportamiento del consumidor: Precio.....	77
11	Comportamiento del consumidor: Precio yogurt.....	78
12	Posicionamiento de la marca.....	79
13	Consumo de productos de la marca "El Cañarejo".....	81
14	Posicionamiento de marca: Criterio de compra.....	82
15	Posicionamiento de marca: Publicidad.....	83

16	Matriz de impacto externo.....	85
17	Matriz de impacto interno.....	87
18	Matriz de aprovechamiento de fortalezas y oportunidades.....	90
19	Matriz de vulnerabilidad ante amenazas y debilidades.....	92
20	Matriz FODA.....	97
21	Matriz axiológica de valores e involucrados internos y externos.....	106
22	Plan de acción.....	110
23	Presupuesto implementación plan de acción.....	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1	Evolución trimestral del mercado laboral	53
2	Frecuencia de consumo por cantones	70
3	Frecuencia de Consumo del Total de Encuestados.....	71
4	Productos lácteos de preferencia por cantones	72
5	Productos lácteos de preferencia por cantones	72
6	Canales de distribución: Principales puntos de venta por cantones.....	73
7	Puntos Estratégicos de venta total de encuestados	74
8	Mapeo de la competencia por cantones	75
9	Competencia directa del total de encuestados	75
10	Características de la competencia: Opinión del consumidor	76
11	Características de la competencia total de encuestados.....	76
12	Comportamiento del consumidor en precios, total encuestados.....	78
13	Comportamiento del consumidor en precio del yogurt, total encuestados ...	79
14	Posicionamiento de marca	80
15	Posicionamiento de la marca, total de encuestados	80
16	Consumo de productos de la marca "El Cañarejo"	81
17	Posicionamiento de marca: Criterio de compra del producto.....	82
18	Posicionamiento de marca: Publicidad total de encuestados.....	83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

No.	Título	Pág.
1	Cascada de objetivos.....	15
2	Proceso de la administración estratégica	16
3	Estructura de la administración de operaciones.....	19
4	Sistema de administración de operaciones	20
5	Interdependencia entre los subsistemas de producción	21
6	Formas de producción según el factor tecnología	22
7	Unidades de medida de la capacidad de producción	23
8	Tipos de planeación	25
9	Vinculación de la planeación con la empresa	27
10	Fundamentos de la planeación y el control.....	27
11	Detalle del proyecto de producción	28
12	Gráfica de Gantt.....	29
13	Tipos de organigrama	31
14	Árbol de toma de decisiones	33
15	Flujo de la Articulación de Estrategias con la Gestión Institucional	34
16	Participación del estado en la industrialización de las economías.....	36
17	Ejemplo de producción asociativa entre comunidades	36
18	Técnicas de investigación	45
19	Instalaciones de la planta	65
20	Aplicación de la Fuerza de Porter para lácteos "El Cañarejo"	47
21	Pobreza por consumo Ecuador	52
22	Estadísticas económicas 2012.....	57
23	Inflación en el Ecuador	58
24	Organigrama estructural	107
25	Guías para construcción de la misión	149
26	Guías para construcción de la visión	150

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Pág.
1	Guía para construir la misión.....	149
2	Guía para construcción de la visión.....	150
3	Elaboración de yogur batido. Diagrama de flujo.....	151
4	Elaboración de queso fresco. Diagrama de flujo.....	152
5	Elaboración del dulce de leche. Diagrama de flujo.....	153

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas en el Ecuador tienen que afrontar una serie de problemas que pueden resolverse mediante técnicas y herramientas de gestión de manera adecuada; adoptando o creando un modelo exclusivo que se adapte a las necesidades de la empresa. Es así, que las empresas adaptan un nuevo enfoque: **MODELOS DE GESTIÓN**, que surgen como resultado de la experimentación, el error y el intercambio de experiencias, el éxito que un modelo tiene es relativamente proporcional al conocimiento del medio interno y externo en el que se maneja la empresa.

Un elemento clave de todo modelo de gestión es la Planeación Estratégica las empresas se convierten en un verdadero canal de comunicación muy útil en todos sus niveles; capacitan a los directivos porque los obliga a responder constantes preguntas sobre su empresa y el medio, brinda seguridad y motivación en todo el personal para asegurar el logro de los objetivos.

La fábrica productos lácteos “EL CAÑAREJO” establece un modelo de Gestión Administrativa basado en un previo diagnóstico situacional y estudio de posicionamiento; el modelo propuesto no será rígido, sino que por el contrario sea flexible a las diferentes condiciones de los negocios

De lo anterior podemos observar el contenido del modelo que se realiza de la evaluación de la organización, sus habilidades y carencias internas, de los cambios que se anticipa en el medio ambiente y de las maniobras de la competencia. Este modelo identifica y respalda las prioridades de la organización respecto a la asignación de recursos e integración de las metas y acciones.

Por tanto, un nuevo modelo administrativo garantiza nuevos procesos necesarios y de gran importancia para conseguir un crecimiento y desarrollo empresarial.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Planteamiento del problema de investigación

1.1.1. La actividad pecuaria en el Ecuador

La actividad pecuaria es muy importante dentro del sector productivo del Ecuador; en la región Sierra se especializa la crianza de ganado lechero mientras que en la Costa y la Amazonía se cría ganado de carne.

La ganadería de leche es uno de los renglones de mayor importancia del sector agropecuario; a tal punto que los ganaderos manifiestan el gran ahorro que esta actividad genera para el país al no tener que importar dicho producto ni sus derivados.

La producción de leche y de queso fresco en el Ecuador, está íntimamente vinculada a las estrategias tanto de sobrevivencia como de desarrollo de los sectores campesinos pequeños y medianos, desde esta actividad se genera mucho empleo rural y aporta a enfrentar las situaciones de atraso y carencia de recursos.

El destino de las economías campesinas, que hoy tienen un punto de soporte clave en la producción de leche, está ligado a la ampliación y consolidación de medidas de protección frente a la amenaza de una producción subsidiada en otros países y que pugna por ingresar al Ecuador sin ninguna restricción; por ejemplo, actualmente las grandes haciendas ganaderas han mejorado su producción mediante la importación de razas puras de Estado Unidos y Canadá. Esta oportunidad es muy limitada para pequeñas organizaciones campesinas que se ven afectadas al no poder competir a su mismo nivel; a más de la dificultad existente para acceder a maquinaria, financiamiento, tecnología e investigación que les permita ofrecer productos de calidad competitivos en el mercado.

La provincia del Cañar en los últimos años ha denotado un incremento notable en la producción y procesamiento de lácteos pero de una manera artesanal, el gran problema que afecta directamente a este sector es la dificultad técnica que requiere el procesar

lácteos para comercializar sus derivados en el mercado regional, más aun conociendo la existencia de la empresa de lácteos “Lácteos San Antonio”; abarcando casi en su totalidad el mercado regional (Azuay-Cañar-Loja). A más de esta empresa también existen varias organizaciones campesinas dedicadas al procesamiento de lácteos especialmente en los cantones de Biblián y Cañar; este factor ha generado una fuerte competencia entre empresas de este tipo; los pequeños productores venderán su producto al mejor postor en este caso “Lácteos San Antonio”.

La falta de inversión en investigación para el desarrollo de nuevos productos lácteos también ha sido un factor que limita mucho a estas pequeñas organizaciones que se han vuelto mono-productoras y no se enfocan a diversificar su producción.

La actividad productiva de la comunidad se enfoca directamente hacia la ganadería y agricultura, por este motivo el Gobierno Provincial del Cañar junto con el Ministerio de Productividad y la comunidad decidieron hace años atrás potenciar la actividad ganadera mediante la compra de maquinaria para implantar una fábrica procesadora de lácteos en la zona; siendo su principal marca en el mercado “QUESO CAÑAREJO”, dicha patente ha adquirido reconocimiento y posicionamiento en la plaza local y regional debido a las buenas características del producto y la colaboración de la Asociación de Trabajadores Agrícolas de Cungapite.

El representante del Centro de Desarrollo Empresarial para la provincia del Cañar, institución adjunta al Gobierno Provincial, manifiesta que existen demasiadas debilidades en la parte administrativa de la organización puesto que trabajan de una forma empírica, desconociendo así el proceso administrativo que debería seguir una organización de su tipo para la correcta comercialización del producto; se expuso también la carencia de una correcta planificación estratégica para la empresa, la obsoleta estructura organizacional dentro de la fábrica ha impedido la correcta distribución de funciones y división del trabajo entorpeciendo así varios procesos tanto administrativos, productivos y financieros, a más de la falta de capacitación del personal que trabaja en las instalaciones. A partir de este breve análisis se deduce la carencia de un modelo de gestión administrativa que defina una adecuada estructura del proceso administrativo con el fin de optimizar recursos productivos de la organización.

1.2. Formulación del problema de investigación

A continuación se formula la interrogante a la que se dará respuesta en el presente trabajo de investigación:

¿Permitirá un modelo de gestión administrativa estructurar correctamente el proceso administrativo en la fábrica de lácteos “Queso Cañarejo” de la comunidad de Cungapite, del Cantón Cañar; provincia del Cañar?

1.3. Delimitación del Problema de Investigación.

Basándose en la problemática planteada es necesario establecer los alcances y límites bajo los cuales se va a sustentar el presente estudio; de esta forma:

1.3.1. Alcances

- Regular las actividades administrativas de la entidad, potenciando de esta manera el uso eficaz, eficiente y económico de los recursos disponibles en miras de incrementar su rentabilidad y participación en el mercado.

1.3.2. Límites

- Resistencia de los miembros de la comunidad en estudio para facilitar la información necesaria que facilite el proceso investigativo.
- Dificultad de acceder a las instalaciones de la fábrica, por la distancia geográfica de la ciudad de Azogues a la comunidad de Cungapite.
- Otro factor delimitante de la investigación es su período de duración puesto que deberá ser realizada dentro del período julio-diciembre del presente año.

1.4. Justificación del problema a investigar

La importancia de la presente investigación se encamina a implementar un modelo de gestión administrativa en la fábrica de lácteos “QUESO CAÑAREJO”, puesto que carece de uno en la actualidad generando así una inapropiada estructura de procesos y manejo de recursos empresariales. Mediante esta tesis se establecerá también los puntos críticos, y factores de éxito que deberán seguir en la comunidad para generar un negocio sustentable y sostenible a lo largo del tiempo; delineando perfectamente las funciones y acciones de cada involucrado, respondiendo a la responsabilidad social de la empresa con sus clientes internos y externos, en busca de garantizar la seguridad de la inversión ya realizada, así como la capacidad de expansión que se puede dar a futuro.

La presente investigación a más de sustentarse bajo criterios teóricos y científicos, se la puede catalogar como una investigación sobre inversión social para la comunidad de Cungapite encargada de administrar la fábrica, en razón de que cada criterio que se ponga en consideración con sus directivo permite conocer la necesidades y expectativas reales de un grupo social de economía emergente que está dispuesto a crecer, este factor garantiza la dinamización de la economía ofreciendo productos de calidad que serán competitivos en el mercado regional y por qué no a largo plazo del mercado nacional; teniendo en cuenta que a más de cimentar el proceso administrativo, mejoraría la calidad de vida de los participantes del proyecto, lo que permitirá nuevas alternativas de producción, expansión, re-inversión, etc.

1.5. Definición de Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- Elaborar un Modelo de Gestión Administrativa para la Empresa “Queso Cañarejo” de la comunidad de Cungapite del cantón Cañar, provincia del Cañar para el período 2013.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar la situación actual de la organización, identificando su tipo de administración y sus características.
- Definir una correcta estructura organizacional para la empresa, delimitando correctamente la división del trabajo.
- Delimitar los objetivos institucionales mediante los cuales funcionará el trabajo de la organización.
- Puntualizar políticas y estrategias empresariales que impulsen a la unidad económica a la consecución de objetivos institucionales.
- Establecer una adecuada planificación estratégica para evitar desperdicio de recursos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes históricos

Dentro de los proyectos de fortalecimiento del sector agropecuario de las comunidades de Cañar, el Ministerio de Industrias y Productividad hizo la entrega del equipamiento para la planta procesadora de lácteos de Cungapite el 13 de febrero del 2013; la fábrica trabaja en este proyecto comunitario de transformación, y comercialización de los derivados de la leche desde hace 22 años.

Para la ejecución de este proyecto, el Ministerio de Industrias y Productividad aportó con la maquinaria, mientras que el Municipio Intercultural de Cañar se hizo cargo de la infraestructura física. Mediante esta adquisición la comunidad aspira a mejorar sus procesos de producción, incrementar sus ofertas y fortalecer la organización comunitaria; mediante un adecuado modelo de gestión administrativa. Para esta planta, se invirtió en total USD 328.483, de los cuales el Ministerio de Industrias financió USD 233.115; según datos otorgados por el Centro de Desarrollo Empresarial del Cañar.

Los pequeños productores de leche proveen de materia prima a la planta procesadora de lácteos de la Asociación de Trabajadores Agrícolas de Cungapite, Fábrica de Lácteos Queso Cañarejo, generando así un apoyo mutuo entre las comunidades circundantes. Son más de 200 familias beneficiarias directa e indirectamente. Diariamente recolectan 1200 litros, con ello elaboran 113 quesos de 500 gramos, 180 de 600 gramos, 40 de 125 gramos. Semanalmente hacen 70 yogures y 30 tarrinas de manjar, los cuales se distribuyen en Cañar, Cuenca, El Tambo, Azogues, Biblián y Déleg. La planta procesadora cuenta con todos los permisos de funcionamiento necesarios para expender el producto en el mercado, trabajando así con un Registro Sanitario, aprobación del Ministerio de Salud, y patrocinio del Gobierno Provincial del Cañar.

2.2. Antecedentes investigativos

El presente trabajo investigativo se sustenta en la necesidad de estructurar debidamente el proceso administrativo en la fábrica de lácteos “Queso Cañarejo”; por esta razón se ha visto conveniente buscar información relacionada en tesis de titulación con temas similares que reflejen las ventajas de establecer un modelo de gestión en una organización empresarial.

Carmen Dioselina López Pérez en su tesis de titulación de Ingeniero de Empresas, con el tema: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL, ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA FORTALECER EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE FRIGO & MARKET LA MERCED DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”; concluye que el diseño de un modelo de gestión administrativo financiero tiene por objetivo fortalecer el nivel competitivo de la empresa en estudio para gerenciar eficazmente sus recursos. Esta propuesta maneja lineamientos para hacer eficaz el desenvolvimiento del negocio en el mercado comercial de la ciudad de Riobamba, con la finalidad de *“utilizar adecuadamente los recursos en las áreas de compras, proveedores, mercadotecnia, ventas productos y servicios, contabilidad-finanzas y recursos humanos; definiendo correctamente la misión, visión y políticas institucionales para facilitar el trabajo del talento humano”*. Un modelo de gestión es un sistema complejo de fuerzas competitivas actuales que son cambiantes, no hay objetivos cumplidos si el líder no estructura un adecuado ambiente laboral. *“En un modelo de gestión para pequeñas empresas el administrador deberá definir claramente una estructura organizacional que garantice la división del trabajo para conseguir metas y objetivos institucionales; en cuanto a recursos financieros generalmente el administrador no delega esta función a ningún otro funcionario.”*

Ana Irene Borbor Suárez, en su trabajo previo a la titulación de Ingeniera en Administración de Empresas, con el tema: “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN VICENTE, CANTÓN SANTA ELENA PARA EL AÑO 2011”, concluye que: *“...un modelo de gestión administrativa es de suma importancia porque contribuye al mejoramiento de la estructura institucional, que involucra el desarrollo de procesos bajo lineamientos*

eficientes y oportunos con la participación activa de los socios en los diferentes espacios comunitarios.” Un modelo administrativo contiene criterios y conceptos científicos que permiten la creación de nuevos procesos enmarcados a los requerimientos de una organización, con la finalidad de optimizar los recursos integrados por el portafolio de productos primarios y secundarios acorde a las actividades empresariales. El diseño de un modelo de gestión administrativa tiene como propósito orientar a la estructura institucional, mediante los procesos que permitan focalizar soluciones a las necesidades más emergentes en la organización y su mercado, con el objeto de crear mecanismos administrativos que mejoren los procesos en un solo ente productivo u organización social. *“La gestión actual es una herramienta significativa para dirigir todo tipo de organizaciones sean públicas privadas o mixtas pues mediante ésta se pueden definir procesos que permitan definir políticas y plantear estrategias para la consecución de objetivos y metas institucionales.”*

2.3. Marco teórico referencial

2.3.1. La administración general, como base para la gestión empresas

La empresa sin duda es una de las creaciones más significativas que ha surgido de la capacidad organizativa y social del ser humano a lo largo de la historia; sin duda posee características muy diferentes que comparten fines comunes regidos por una serie de funciones que integran un solo proceso. Chiavenato enuncia que administrar significa la *“...acción de prestar servicios o ayudar. Actualmente la administración representa no sólo el gobierno y la conducción de una empresa, sino también de todas las actividades relacionadas con la planeación, organización dirección y control de la actividad empresarial.”* (Chiavenato, Iniciación a la Administración General, 1997, pág. 3).

El fin de una administración eficiente y eficaz es generar valor agregado para la empresa, satisfaciendo necesidades insatisfechas de clientes internos y externos de una organización dispuesta a conseguir sus metas. *“Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos cumplen metas específicas de manera eficiente. La administración se ocupa de la productividad lo que implica efectividad y eficiencia”.* (Koonts, Heinrich, & Cannice, 2008, pág. 14).

2.3.2. Evolución del pensamiento administrativo

La administración moderna proviene de una constante investigación y evolución del pensamiento humano con el fin de hacer más con menos; de este conjunto de pensamientos se desprende una serie de etapas en las que la administración tuvo avances significativos en la organización empresarial como se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 1: Evolución del pensamiento administrativo

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	
AUTOR	CONTRIBUCIONES
ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	
Frederick Taylor (1856-1915)	Elevar la productividad a través de mayor eficiencia de la producción y mejor paga a los trabajadores al aplicar el método científico. En sus principios resaltan el uso de la ciencia, crear armonía y cooperación del grupo, lograr una producción óptima y desarrollar a los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901)	Pedía la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre la mano de obra y la administración. Desarrolló la gráfica de Gantt e insistió en la capacitación de trabajadores.
Frank y Lillian Gilbreth (1900)	Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de personalidades y necesidades de trabajadores.
TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL MODERNA	
Henri Fayol (1841-1925)	Dividió las actividades industriales en seis grupos y formuló 14 principios de la administración moderna: 1. División del Trabajo: (Especialización). 2. Autoridad: (Liderazgo). 3. Disciplina. 4. Unidad de Dirección: Un mismo objetivo. 5. Unidad de Mando. 6. Subordinación de interés individual al bien común.

	<p>7. Remuneración.</p> <p>8. Centralización.</p> <p>9. Jerarquía.</p> <p>10. Orden.</p> <p>11. Equidad.</p> <p>12. Estabilidad del Personal.</p> <p>13. Iniciativa.</p> <p>14. Espíritu de Grupo.</p>
CIENCIAS DEL CONOCIMIENTO Y LA ADMINISTRACIÓN	
<p>Hugo Münsterberg,</p> <p>Walter Dill Sott,</p> <p>Max Weber,</p> <p>Vilfredo Pareto.</p>	<p>Se enfocaron en los estudios de la psicología industrial aplicada a la administración teorías de la burocracia enfocando los sistemas a la organización administración.</p>
TEORÍA DE SISTEMAS	
Chester Barnard	<p>Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo. Al trasladar este modelo a las organizaciones, se encuentran factores y características específicas.</p> <p>Mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización. Surgió un enfoque de sistemas sociales a administrarse.</p> <p>Una organización formal es un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente y desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.</p>
PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO MODERNO	
<p>Varios son los autores que se dedican al estudio de la administración; entre ellos destaca Peter Drucker, Laurence Peter, William Ouchi, entre otros quienes coinciden en la importancias de las habilidades gerenciales para llevar un acorde ambiente de trabajo entre empresa y clientes internos y externos con miras a la calidad de producción.</p>	

Fuente: (Koonts, Heinrich, & Cannice, 2008, págs. 15-16).

Elaborado por: El investigador

2.3.3. Funciones administrativas en una empresa

Las funciones administrativas consisten en la eficiente y eficaz distribución de recursos que posee la empresa, se considera importante establecer correctamente los recursos necesarios con las funciones adecuadas evitando así inconsistencias y fallas que generan desperdicios en el proceso administrativo; se consideran 5 funciones específicas:

- **Funciones Administrativas** = Integración y sincronización de todos los recursos empresariales; es decir es la cúpula de las demás funciones.
- **Funciones Técnicas** = Administración de recursos materiales, destinados a la producción o comercialización.
- **Funciones Comerciales** = Relacionan a la empresa con el mercado, es decir utilizan recursos mercadotécnicos.
- **Funciones Financieras** = Administración de recursos económicos de la empresa, es decir gestión del capital.
- **Funciones Humanas** = Administración del talento humano de la empresa. (Chiavenato, 1997, págs. 9-12).

2.3.4. Modelos de gestión en la administración de empresas

Antes de definir propiamente qué es un modelo de gestión; es necesario conocer la definición de la palabra modelo, que según la Real Academia de la Lengua Española nos dice que es un, *“Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.”* (RAE, 2013).

También la palabra gestión debe ser definida, según la RAE, gestión significa, *“Acción y efecto de administrar”* (RAE, 2013).

Citado lo anterior, se denota que los de modelos de gestión son: *“...arquetipos de administración que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Éstos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.”* (Haridat, Flores, Gómez, & Torres, 2005).

Al ser un modelo su característica principal se enfoca en el cambio de la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas; es decir la adaptación de un modelo de gestión abarca el cambio de paradigmas empresariales anteriormente impuestos.

Gestionar una empresa es un proceso íntimamente ligado a la administración; puesto que “...es el conjunto de acciones que se realizan dentro de un marco de reglas y procedimientos para lograr objetivos concretos en tiempos específicos.”, según la definición de (Thompson, 2012).

Dentro de la actividad empresarial es necesario tener en cuenta los fines que tiene una eficiente gestión, de esta manera en la misma empresa se deberá enfocar tanto la rentabilidad como la competitividad de la organización en el mercado. “La clave del éxito de una empresa depende en gran parte de una buena gestión, que ayude a identificar aquellos factores que influyen en el mejor resultado de la empresa, y también identificar problemas a tiempo para tomar medidas de solución y nuevas estrategias.” (ASFI, 2012).

2.3.5. Tipos de modelos administrativos

Cada modelo administrativo tiene una finalidad distinta y sus reacciones por ende también lo serán, a continuación se detallan algunos modelos administrativos:

Tabla 2: Tipos de modelos administrativos

TIPOS DE MODELOS ADMINISTRATIVOS	
NOMBRE	CARACTERÍSTICAS
1. Modelo Autocrático	Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado.
2. Modelo de Custodia	

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas.

3. Modelo de Apoyo

El modelo de apoyo depende del liderazgo para ofrecer un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir metas comunes. El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización.

4. Modelo Colegial

Depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios, se consideraban a los administradores como colaboradores.

Fuente: Blog Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” Venezuela.

Elaborado por El investigador.

2.3.6. Enfoques de la gestión administrativa

2.3.6.1. Administración por objetivos

Connota la aplicación en todo los ramos de la administración desde la planeación hasta el control sin embargo no es tan fácil de definirla puesto que muchos la considera una alternativa de evaluación de desempeño; en efecto se puede decir que es: “...*un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática , dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.*” (Cabrera, 2011).

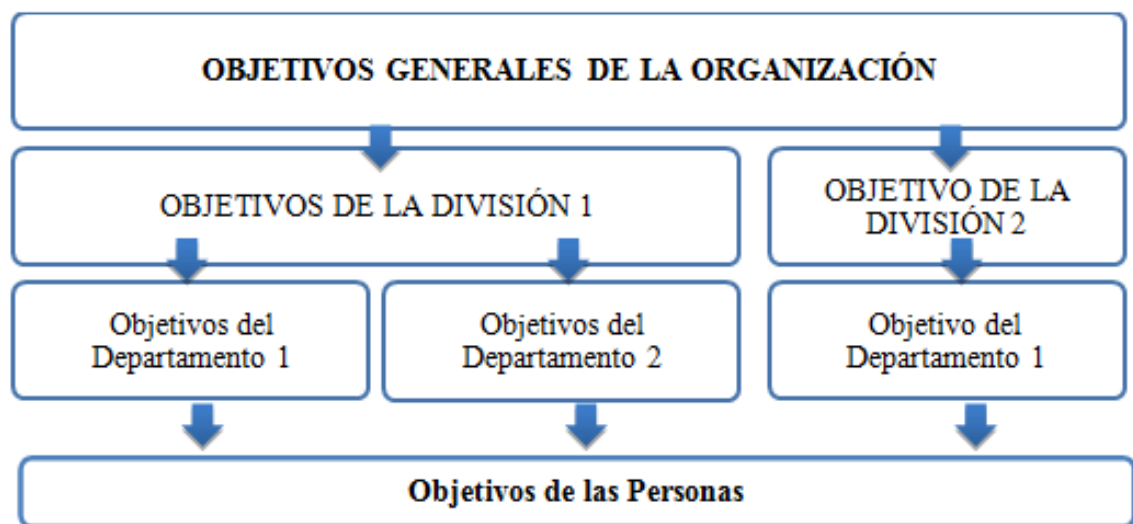
La administración por objetivos entonces propende a la vinculación del equipo de trabajo para conseguir un fin común, basándose en los fines y objetivos individuales desde el nivel jerárquico más elevado hasta el más bajo; dicho así mediante este

enfoque se permite dar mayor participación a los empleados en la toma de decisiones empresariales.

La administración por objetivos tiene cuatro componentes fundamentales según Robbins y De Cenzo en su obra Administración, Ciencia, Teoría y Práctica: *“primero la especificidad de metas, la participación en la toma de decisiones, durante períodos específicos, estar en constante retroalimentación de desempeño.”*

En la APO se deberán establecer los objetivos desde el punto más general al más específico de la siguiente manera:

Ilustración 1: Cascada de objetivos



Fuente: (Robbins & De Cenzo, 2009, pág. 77)

Elaborado por: El investigador.

Para establecer los objetivos individuales el directivo deberá tener los siguientes pasos propuestos por (Robbins & De Cenzo, 2009, pág. 79):

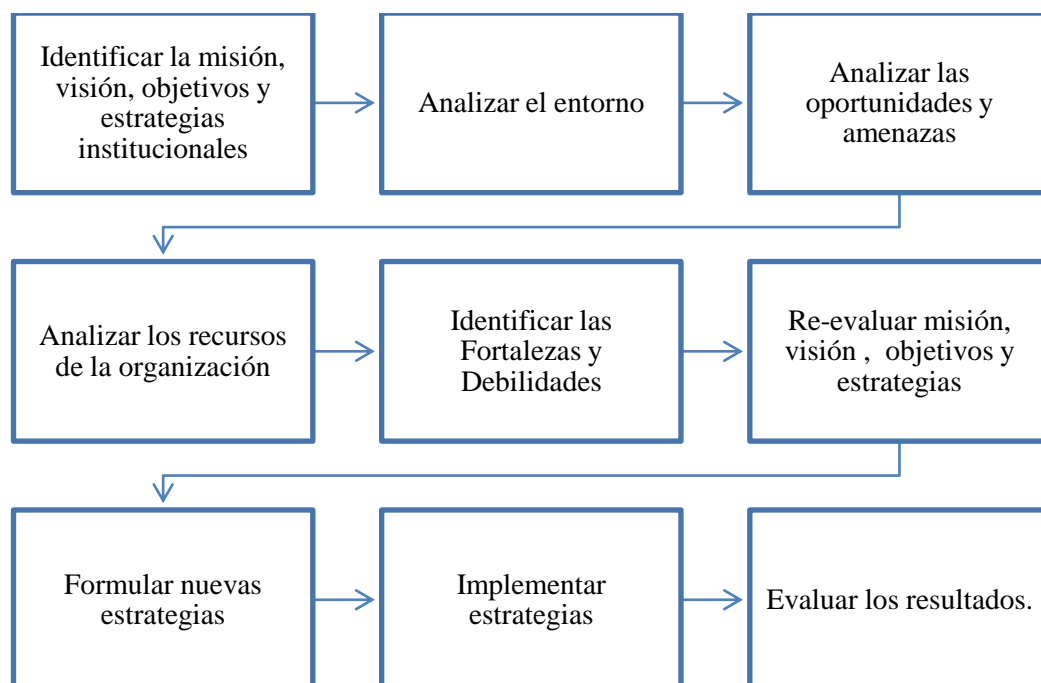
- Identificar las tareas clave de cada empleado.
- Permitir la participación activa del empleado.
- Marcar el orden de prioridad en la metas.
- Incluir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de las metas.
- Vincular las recompensas con las metas logradas.

2.3.6.2. Administración de la estrategia

“Significa la preparación para el mañana, busca orientar a la empresa frente al futuro no para anticipar todos los acontecimientos, si no para que la empresa pueda dirigirse hacia sus objetivos consientes sistemáticamente basados en análisis reales de sus propias condiciones y posibilidades, y del contexto ambiental donde opera.” (Cabrera, 2011).

De esta manera la estrategia empresarial surge como un conjunto racional de decisiones unificado, y vinculado con la organización para cumplir sus objetivos, después de efectuar un debido análisis del entorno y así evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pudiesen brindar ventajas competitivas a la organización en el mercado. *“El valor de la planeación estratégica es evidente. Las compañías que planean estratégicamente parecen tener mejores mediciones financieras que las que no lo hacen.” (Robbins & De Cenzo, 2009, pág. 80).*

Ilustración 2: Proceso de la administración estratégica



Fuente: (Robbins & De Cenzo, 2009)

Elaborado por: El investigador.

En función del gráfico anterior se plantean las siguientes especificaciones:

- **Identificar la misión, visión, objetivos y estrategias actuales de la organización:** esto obliga a la gerencia a identificar el alcance de sus productos o servicios con sumo cuidado.
- **Analizar el entorno:** conocer las tendencias importantes que pudiesen afectar sus operaciones.
- **Analizar las oportunidades y amenazas:** del entorno externo para saber qué acciones se pueden tomar.
- **Analizar los recursos de la organización:** mirar desde afuera de la organización para evaluar sus recursos internos.
- **Identificar las fortalezas y debilidades:** es decir entender la cultura organizacional, las culturas fuertes y débiles tienen distintos efectos en la estrategia
- **Re-evaluar la misión, visión, objetivos y estrategias:** es decir hacer un análisis FODA de la situación actual de la empresa con el fin de encontrar un nicho estratégico de mercado susceptible de ser explotado.
- **Formular nuevas estrategias:** adaptables al nuevo nicho del mercado.
- **Implementar las estrategias:** un plan estratégico puede ser muy bueno, pero si no se implementan bien las estrategias, éstas no tendrán éxito.
- **Evaluar los resultados:** Para corregir desviaciones significativas. (Robbins & De Cenzo, 2009, págs. 83-89)

Existen cuatro tipos de estrategias que se pueden aplicar en una organización:

- a) **Estrategia del Crecimiento:** Sirve para tratar de elevar la cantidad de sus operaciones; puede ser por incremento en ventas, número de empleados o participación en el mercado. Se puede dar por fusión (dos compañías de tamaño similar se combinan); o por adquisición (una compañía grande compra a otra menor).
- b) **Estrategia de la Estabilidad:** Se caracteriza por la ausencia de cambios significativos, es apropiada cuando la empresa labora en un entorno estable sin cambios significativos que puedan dañarlo o alterarlo.
- c) **Estrategia del Atrincheramiento:** Es una estrategia de tipo emergente que se desarrolla cuando la organización va en declive y tiene la necesidad de recortar su tamaño.

d) Estrategia competitiva: Coloca a la organización en una posición tal que goce de una clara ventaja sobre sus competidores, que puede ser por liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. (Robbins & De Cenzo, 2009, págs. 87-88).

2.3.6.3. Administración de la producción y operaciones

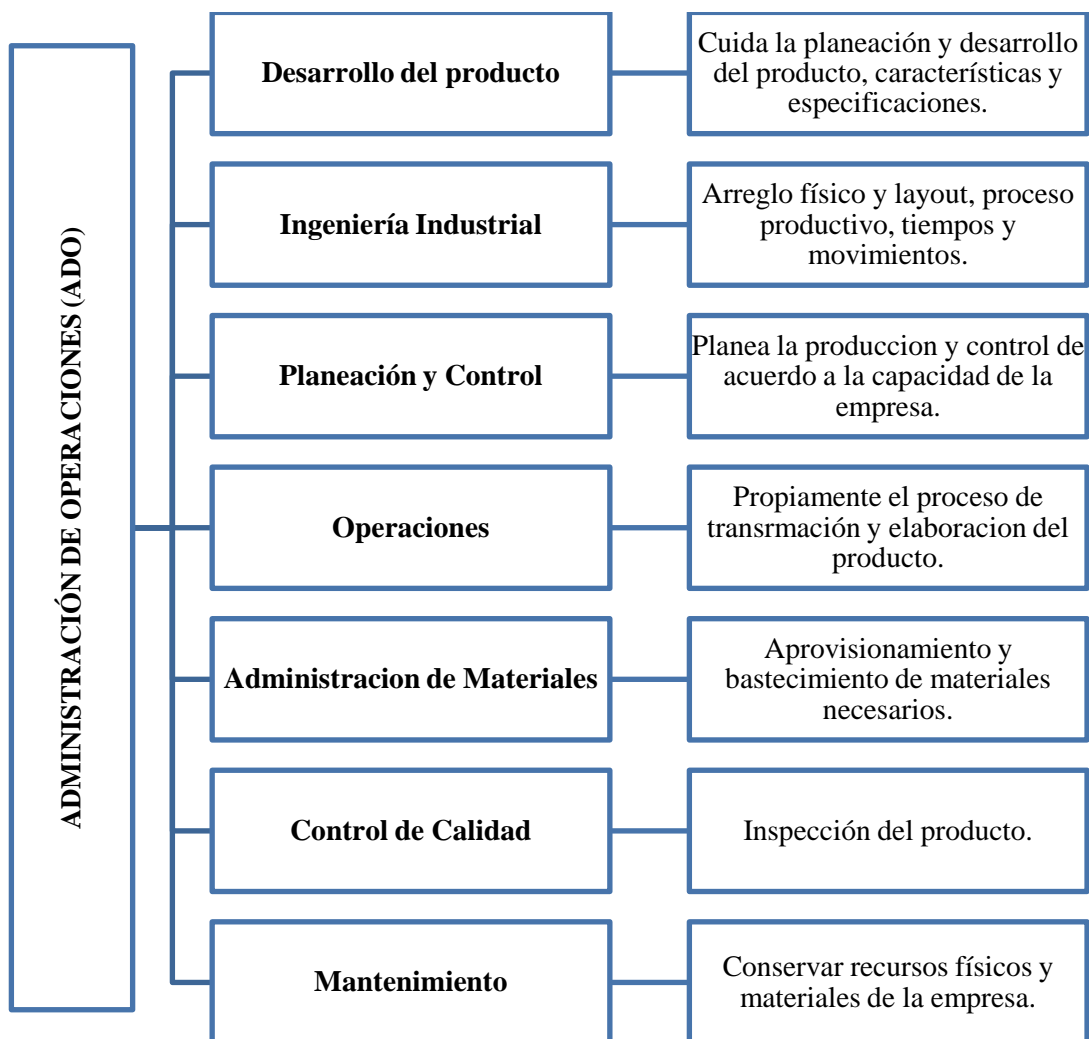
En el pasado, cuando el campo se relacionaba fundamentalmente con la manufactura, la administración de operaciones recibía el nombre de administración de la producción. Se dedica a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado al producto o servicio mediante la planificación, organización, dirección, integración y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costos.

“La administración de operaciones se ocupa de la producción de bienes y servicios que la gente compra y usa todos los días. Es la función que permite a las organizaciones alcanzar sus metas mediante la eficiente adquisición y utilización de recursos. Toda organización, ya sea pública o privada, de manufacturas o servicios, cuenta con una función de operaciones.” (Sánchez, 2011).

Para Chiavenato *“producir con eficiencia es utilizar métodos y procedimientos de trabajo adecuados, ejecutar correctamente las tareas, aplicar de la mejor manera los recursos físicos y materiales de la empresa. Por otro lado la eficacia significa ejecutar las tareas que son importantes, alcanzar los mejores resultados y lograr objetivos propuestos.”* (Chiavenato, Iniciación a la Administración de la Producción, 1997, pág. 12)

Sin embargo se puede producir con eficacia pero sin eficiencia y viceversa; el administrador de operaciones deberá manejarse bajo criterios de efectividad, es decir que deberá trabajar en equilibrio para que las actividades realizadas sean realizadas con efectividad. La administración de operaciones trabaja mediante un sistema organizacional en donde se detallan las áreas de tratamiento para que un bien o servicio pueda ser producido:

Ilustración 3: Estructura de la administración de operaciones

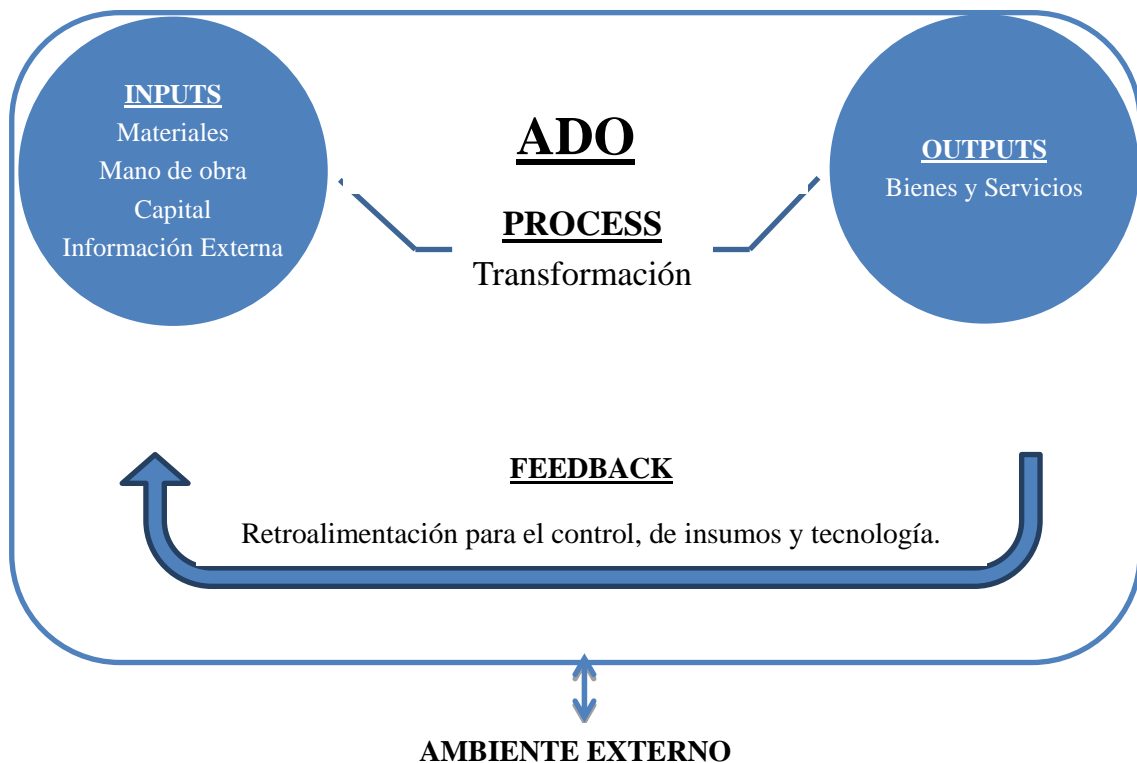


Fuente: (Chiavenato, 1997, págs. 14-15)

Elaborado por: El investigador.

La ADO se entiende que es un sistema administrativo que utiliza insumos (Inputs) y los transforma (Process) para obtener un nuevo producto (Outputs); estos deben siempre estar enmarcados dentro de una constante inspección, investigación y mejoramiento para ofrecer siempre un valor agregado al cliente (Feedback); de la siguiente forma:

Ilustración 4: Sistema de administración de operaciones



Fuente: (Morales Higuera, 2012, pág. 2)

Elaborado por: El investigador.

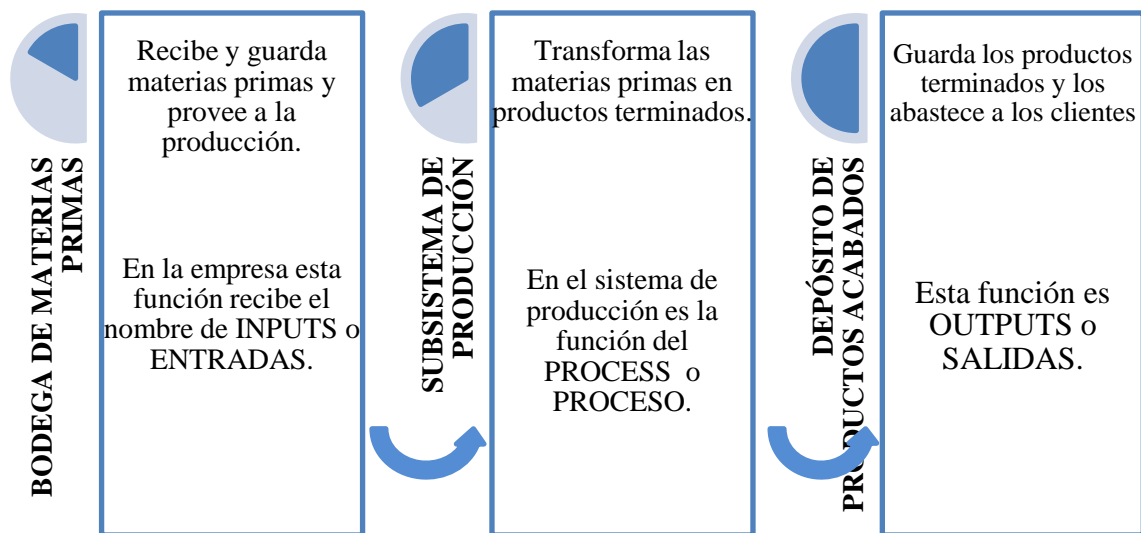
2.3.6.4. Sistemas de producción

La empresa como un organismo representa uno de los sistemas sociales de producción más complejos; pues tiene como objetivo satisfacer las necesidades humanas de sus clientes internos y externos; de esta manera se puede decir que la complejidad de su sistema de producción variará según las características de la organización rectora.

“El sistema de producción es la manera por la cual la empresa ordena sus organismos y realiza sus operaciones de producción para lograr una interdependencia lógica entre todas las etapas del proceso productivo, desde el momento que llegan los materiales, hasta llegar al depósito de los productos acabados.” (Chiavenato, Iniciación a la Administración de la Producción, 1997, pág. 48).

Para Chiavenato se maneja la siguiente relación entre los subsistemas de producción que son:

Ilustración 5: Interdependencia entre los subsistemas de producción



Fuente: (Chiavenato, 1997, pág. 49)

Elaborado por: El investigador.

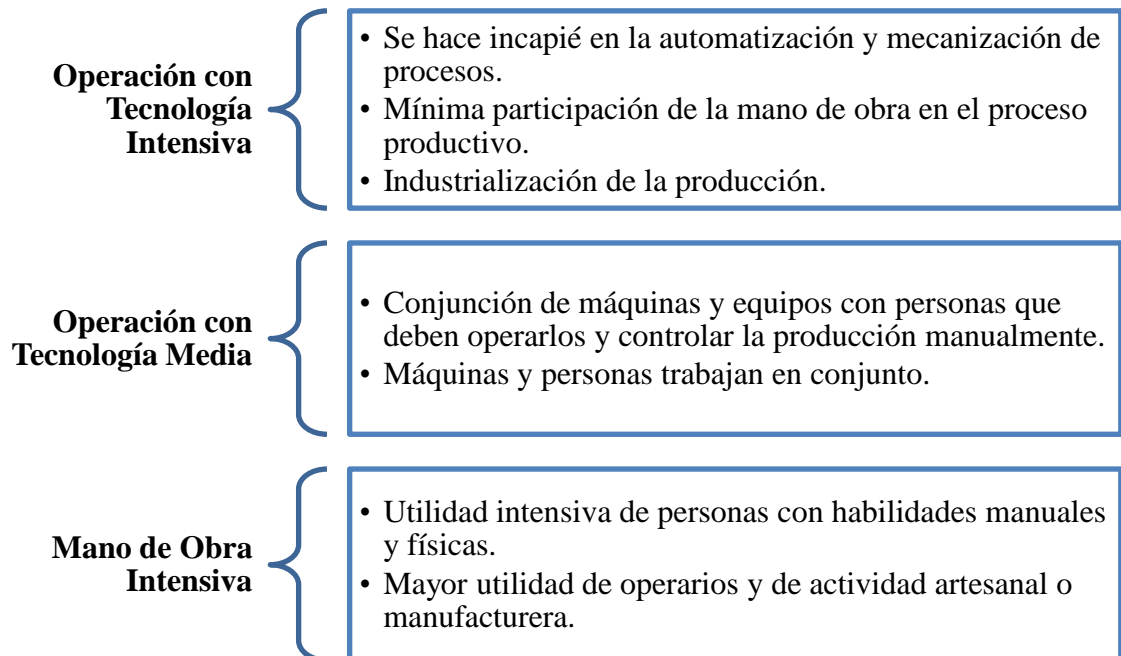
La producción se la puede realizar a través de tres sistemas que son los siguientes:

- a) **Producción por encargo:** Se la realiza cuando el cliente hace un pedido previo para la producción de un bien; es decir el plan de producción no se ha detallado con anterioridad sino por el contrario se lo realiza después de haber hecho una cotización de lo que costará elaborar la orden pedida por el cliente.
- b) **Producción por lotes:** Se utiliza para atender una previsión en ventas por lo que se produce un cantidad determinada de bienes en un cierto tiempo; cada lote tendrá su codificación y tiempo de producción. En la producción por lotes la maquinaria juega un papel importante en la estandarización de la producción pues la mano de obra únicamente se encargará de procesos mínimos de montaje o manejo de las mismas; claro ejemplo de la producción de este tipo es industrias alimenticias, electrodomésticos, juguetes, etc.

c) **Producción continua:** Es utilizado por empresas que elaboran un producto determinado que no sufre modificaciones en un largo período. Se produce de una manera acelerada e ininterrumpida susceptible de perfeccionamiento debido a las características del proceso. Es posible cuando el número de máquinas necesarias para producir el bien exceden al número de operaciones detalladas para producir el artículo; es decir se caracteriza por una producción lineal que permite al artículo en proceso moverse de máquina en máquina continuamente hasta llegar al punto donde se requiera el montaje final del mismo; por ejemplo en las industrias automotrices o de línea blanca; su plan de producción se realiza anticipadamente en general para cada ejercicio económico. (Chiavenato, 1997, págs. 49-55).

Para Chiavenato, la tecnología juega un papel fundamental en el área de producción según el tipo de empresa que la necesita; cabe destacar que el factor delimitante para acceder a estas ventajas es el recurso económico, de esta manera:

Ilustración 6: Formas de producción según el factor tecnología



Fuente: (Chiavenato, 1997, págs. 62-63)

Elaborado por: El investigador.

De la misma manera la mano de obra que trabaja en una organización tiene un pequeño tratamiento sobre la tecnología que manipula; por ejemplo:

La mano de obra no calificada es aquella que sin necesidad de tener experiencia o educación puede desempeñar una labor que generalmente es trabajo físico tal es el caso de operarios de construcción civil o empleados de aseo y limpieza.

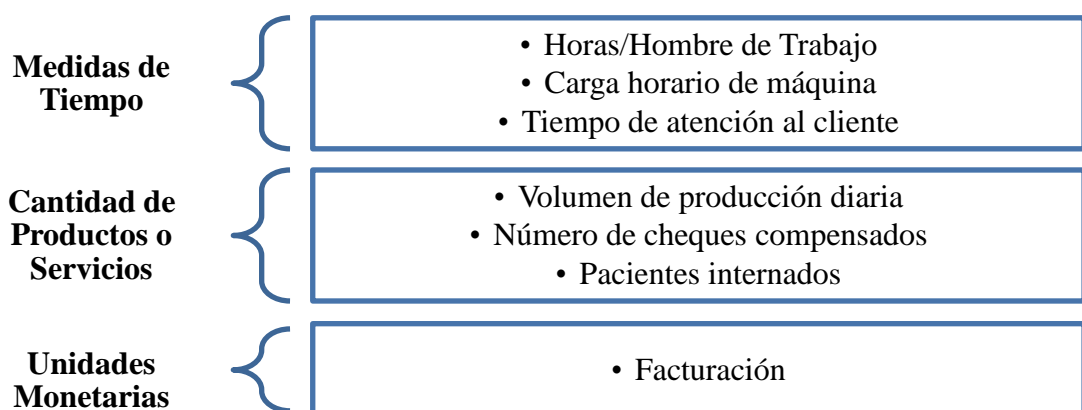
La mano de obra calificada requiere educación y experiencia previa en donde mediante habilidades físicas y mentales le permitan tener un mejor desempeño laboral a un empleado, como por ejemplo guardianes, porteros u auxiliares de oficina.

La especialización sin embargo permite al trabajador encargarse de un área específica de suma importancia en la empresa, en donde su educación y experiencia serán básicas para tener un mejor desempeño en su trabajo realizado, como es el caso de ingenieros mecánicos, financieros, contadores, etc.

También son factores determinantes de un sistema de producción su capacidad instalada y capacidad de producción en razón de que:

*“Se da el nombre de **Capacidad Instalada** al potencial que la empresa posee para producir productos/servicios con sus instalaciones, máquinas y equipos. Por tanto la capacidad instalada es la capacidad máxima de producción que la empresa pueda alcanzar...”* (Chiavenato, 1997, pág. 70). Generalmente la empresas no se manejan bajo criterios de producción que exploten el 100% de la capacidad instalada, por ende al margen de diferencia se la considera capacidad ociosa.

Ilustración 7: Unidades de medida de la capacidad de producción



Fuente: (Chiavenato, 1997, pág. 72)

Elaborado por: El investigador.

2.3.7. El proceso administrativo y sus elementos

A partir de estas funciones se establece un proceso administrativo dividido en varias etapas que guían a la organización a la consecución de sus objetivos institucionales; según (Koonts, Heinrich, & Cannice, 2008, págs. 20-31) las etapas del proceso administrativo se vinculan con las funciones gerenciales en todos los niveles jerárquicos de la administración, siendo éstas las siguientes:

- a) Planear:** Seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos.
- b) Organizar:** hace referencia a la asignación de funciones y división del trabajo.
- c) Integración del Personal:** Identificar los requisitos de la fuerza de trabajo para cubrir y mantener las posiciones en la estructura de la organización.
- d) Dirigir:** Es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y grupales.
- e) Controlar:** Se refiere a medir y corregir el desempeño individual y organizativo para asegurar que los sucesos se conformen a los planes.

2.3.7.1. La planeación, como base del proceso administrativo

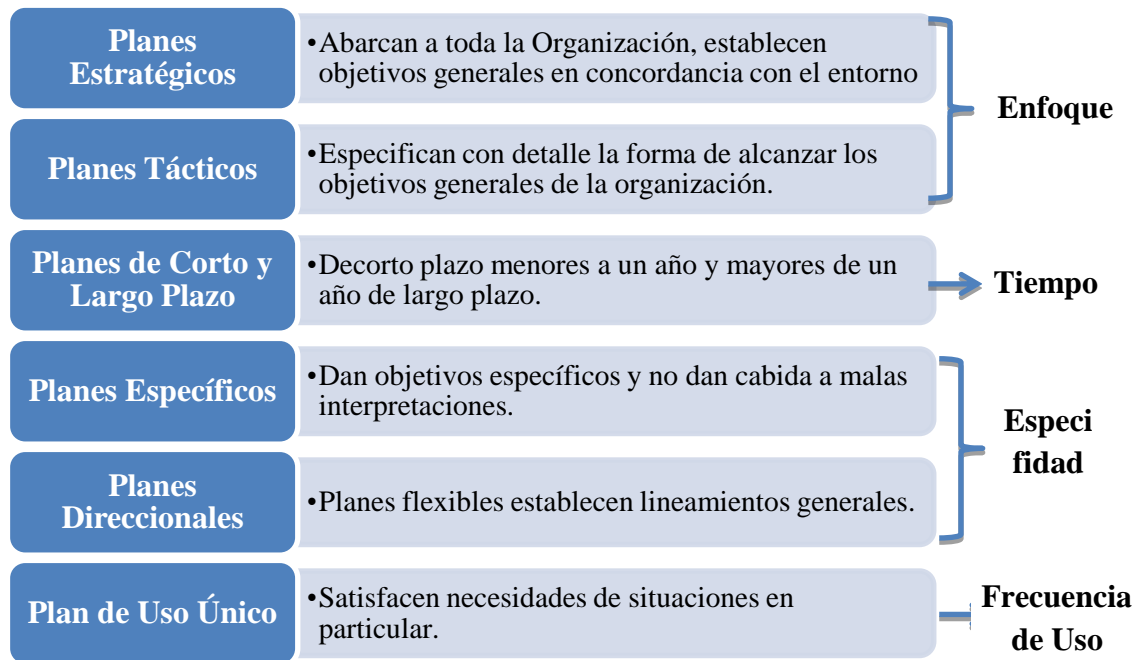
“Planear abarca definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Así la planeación se refiere a los fines (lo que se hará) y los planes (cómo se hará).” (Robbins & De Cenzo, 2009, pág. 72).

De esta forma en el proceso de planeación, la organización deberá realizar un análisis de hacia dónde pretende llegar y de qué forma lo va a conseguir; las principales razones por las que se debe efectuar una planificación son:

- Permite establecer normas en el control de una empresa.
- Proporciona direccionamiento en la empresa.
- Disminuye las repercusiones del cambio.
- Reduce al mínimo el desperdicio y los excesos.

De lo siguiente los tipos de planes variarán de acuerdo varios factores. Según (Robbins & De Cenzo, 2009, págs. 75-77) los tipos de planes son los siguientes:

Ilustración 8: Tipos de planeación



Fuente: (Robbins & De Cenzo, 2009)

Elaborado por: El investigador.

2.3.7.2. Planeación estratégica

1. Analizar y definir los entornos político, socioeconómico, social, tecnológico y ecológico que constituyen el análisis del entorno externo de la empresa. Identificar oportunidades y amenazas.
2. Analizar y realizar un diagnóstico de las condiciones internas de la empresa. Identificar fortalezas y debilidades. Este paso y el anterior se denomina análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
3. Definir la filosofía de la empresa. ¿Qué valores, prácticas y creencias representarán el compromiso de la organización en la sociedad?
4. Definir la misión de la empresa, su razón de ser, su propósito. Qué espera el cliente de su empresa y expresarlo en una lluvia de ideas, sin incluir las palabras calidad, precio y servicio, ya que son comodines frecuentemente utilizados: jerarquizar las

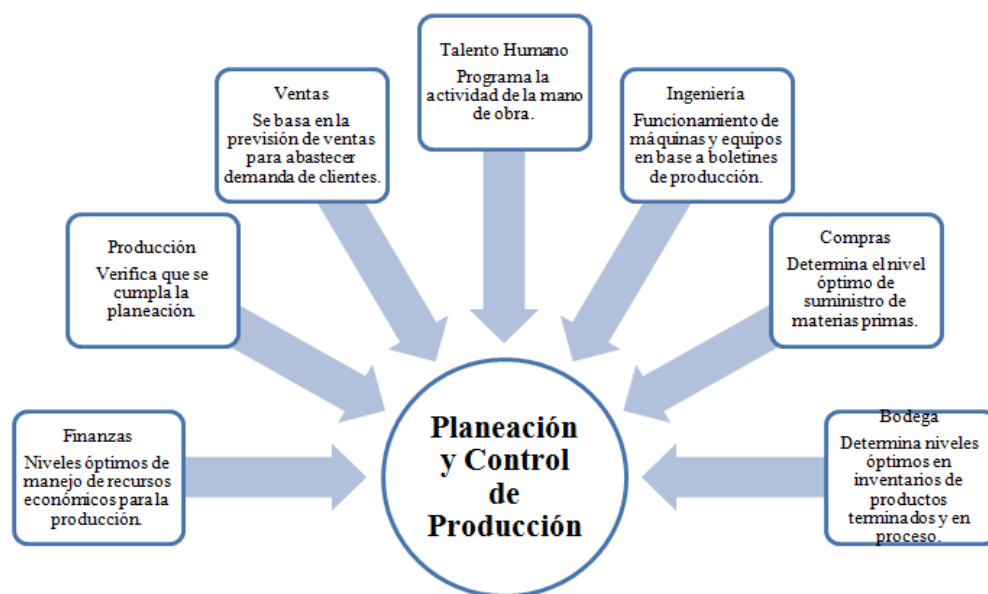
ideas de cada miembro del grupo para llegar a un consenso y redactar la misión con esas ideas.

5. Definir la visión. Visualizar con el equipo el estado futuro deseado de la empresa. La visión debe ser: 1) formulada por líderes; 2) compartida por el equipo; 3) amplia y detallada, sin generalidades, especificando qué, cómo, cuándo y por qué; 4) positiva y alentadora, debe tener alcance y alentar a todos crecer y justificar el esfuerzo. Una visión realmente compartida debe nacer de las visiones personales de los miembros del equipo.
6. Establecer los objetivos estratégicos. ¿Bajo qué criterios tomamos decisiones? Son los resultados específicos que se desean alcanzar. Deben ser alcanzables, medibles y cuantificables en un tiempo determinado, para alcanzar la misión. Responder a la pregunta ¿Qué vamos a hacer?
7. Definir las estrategias, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión. Mostrar el uso y la asignación de los recursos. Responder a la pregunta ¿Cómo vamos a hacerlo? Para formular la estrategia puede usarse la Matriz FODA, un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas de la organización.
8. Definir las políticas de la empresa, es decir, las pautas que orientan la toma de decisiones.
9. Formular los programas, o sea, establecer un conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.
10. Formular un presupuesto. El presupuesto es la expresión el números de los objetivos a alcanzar y de los recursos necesarios para hacerlo. (Rodríguez & Ávila)

2.3.7.3. La planeación y el control de la producción

La planeación es el concepto que hace referencia a lo que se debe hacer, cuándo se lo debe hacer, quién y cómo hará posible hacerlo; es decir determina anticipadamente los objetivos a ser alcanzados. Por otro lado el control es la función administrativa para medir y corregir el desempeño asegurando que los planes, programas y proyectos se ejecuten de la mejor manera posible. (Chiavenato, 1997, pág. 25). La planeación y el control de la producción mantienen una red de vinculación con el área operativa:

Ilustración 9: Vinculación de la planeación con la empresa

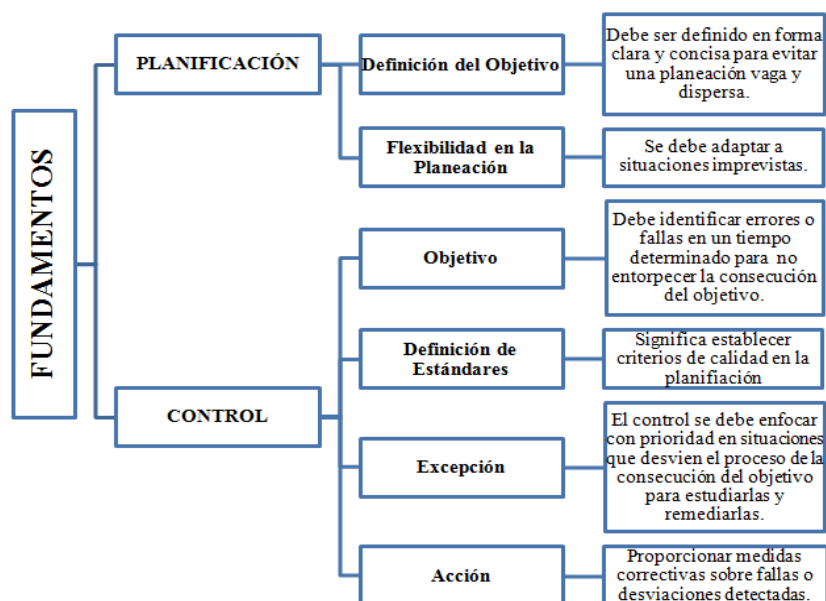


Fuente: (Chiavenato, 1997, pág. 28)

Elaborado por: El investigador.

Sin embargo, la planificación y el control se fundamentan en principios básicos que orientan su gestión, de la siguiente forma:

Ilustración 10: Fundamentos de la planeación y el control



Fuente: (Chiavenato, 1997, pág. 30)

Elaborado por: El investigador.

Para realizar una adecuada planificación de operaciones es necesario considerar que se basa en una serie de pasos o fases, las mismas que se detallan a continuación:

- 1) **Proyecto de producción:** También llamado plan operativo, busca definir el proceso del sistema de producción y sus dimensiones que permitan establecer parámetros del sistema global de planeación y control de producción. Chiavenato plantea a considerar las siguientes características:

Ilustración 11: Detalle del proyecto de producción

PROYECTO DE PRODUCCIÓN	CARACTERÍSTICAS
Características de las Máquinas.	Capacidad de producción de cada máquina, de cada batería y de cada sección productiva.
Personal Efectivo	Cantidad de empleados por cargo y por sección productiva; define horarios de trabajo
Existencias de Materia Prima.	Artículos de materias primas y volumen de existencias para cada artículo. Control de existencias. Procedimiento de requisición de materias primas.
Características del Producto/Servicio.	Composición del producto o servicio y lista de materiales (gráficas de explosión) utilizados.
Boletín de Operaciones.	Secuencia y cadencia del proceso productivo. Movimientos de materia prima y sus embotellamientos y demoras.
Lote Económico de Producción.	Tamaño ideal del lote de producción para proporcionar maximización de resultados y disminuir al mínimo los costos de materias primas y productos terminados.

Fuente: (Chiavenato, 1997, pág. 42)

- 2) **Planeación de la producción:** Una vez realizada una estimación de ventas y determinada la capacidad de producción es necesario seguir con el proceso de la planeación que pretende integrar y coordinar máquinas, personas y materias primas en un todo sistemático y armonioso.

En un plan de producción existen factores determinantes que pueden afectarlo, por lo tanto es necesario considerar que siempre éste deberá responder a una **previsión de ventas** que asegure que una cantidad de productos planificada llegue a satisfacer las necesidades de un consumidor final. Así mismo es necesario contar con los recursos suficientes que dictaminen una **capacidad de producción**. Todo esto se debe enmarcar bajo el uso efectivo de recursos (Chiavenato, 1997, págs. 51-56).

3) Programación de la Producción: Tiene como fin detallar específicamente el plan de producción para su ejecución cotidiana en la empresa. Establece flujos de informaciones para todos los organismos implicados en cuanto a mandar, coordinar e integrar el proceso productivo de la empresa. (Chiavenato, 1997, pág. 64).

Para la programación de la producción se utilizan varias técnicas que se resumen en cronogramas de producción basadas en las variables, tiempo y producción; la más común es la siguiente:

- **Gráfica de Gantt:** Es una gráfica de doble entrada donde se detalla en su parte horizontal los procesos o máquinas que intervienen en la producción y en la parte vertical se detalla el tiempo de acción; de esta manera:

Ilustración 12: Gráfica de Gantt

MÁQUINA	ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
MÁQUINA A		← Lote 231 →				XXX	XXX			Lote 232		
MÁQUINA B	XXX	XXX	← Lote 233 →									

- ===== = ocupado o a realizar
- ← ===== = trazo vertical a la izquierda indica el inicio
- ===== → = trazo vertical a la derecha indica el término
- IIIIIIII = realizado
- XXXXXXXX = factor impedido (por detención, mantenimiento, etc.)

Fuente: (Chiavenato, 1997, pág. 67).

4) Control de la Producción: evalúa y regula las actividades productivas, para mantenerlas en el marco de lo que se ha planeado y asegurar que se alcancen los objetivos propuestos; de esta manera el control garantiza la eficiencia y eficacia del proceso productivo. El control de la producción maneja las siguientes fases como un proceso cíclico:

- **Determinación de Estándares:** que son normas o criterios que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa.
- **Evaluación de desempeño:** evalúa lo que se está haciendo, monitoreando y acompañando.
- **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar de comparación para verificar si hay desviación o variación en el proceso.
- **Medidas correctivas:** los errores detectados se deberán corregir y re-encaminar el proceso productivo. (Chiavenato, 1997, págs. 97-98)

2.3.7.4. Cultura organizacional

“Significa el acto de organizar, estructurar e integrar recursos y organismos estableciendo relaciones entre ellos y sus respectivas atribuciones.” (Chiavenato , 1997, pág. 2).

2.3.7.5. Estructuras organizacionales:

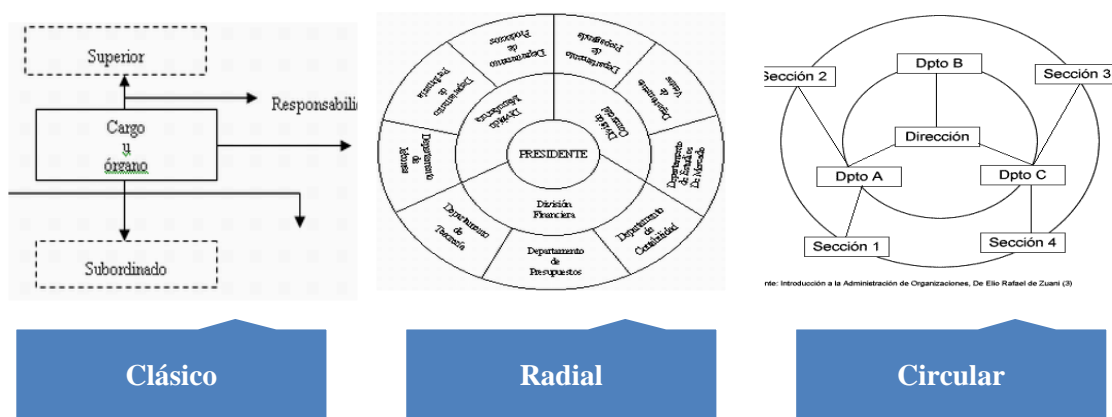
Las empresas se conforman por la agrupación de personas y recursos orientados a la consecución de metas y objetivos, dicho de esta manera se podrá definir áreas de funcionamiento especializadas en el manejo de éstos recursos, por ejemplo un área financiera para administrar recursos financieros, etc. Entonces una estructura organizacional permitirá establecer un nivel horizontal (áreas de actividad de la empresa), y un nivel vertical (niveles de autoridad).

Existen tres tipos básicos de estructuras organizacionales:

- 1) **Estructura lineal:** se basa en el principio de la unidad de mando: *“cada superior tiene una autoridad única, exclusiva y absoluta sobre sus subordinados, y que no la comparte con nadie.”*
- 2) **Estructura funcional:** *“...se basa en la autoridad del especialista que tiene el conocimiento técnico pero no el mando ni decisión...”* Cada jefe trabaja según su especialidad y un subordinado puede responder a varios jefes dentro de la especialidad de cada uno.
- 3) **Estructura línea-staff:** en este tipo se vinculan los aspectos de las estructuras lineales y funcionales; *“...coexisten organismos de línea de acción y decisión relacionados directamente con los objetivos de la empresa y organismos de staff que dan apoyo y soporte indirectamente relacionados con los objetivos de la empresa.”* (Chiavenato , 1997, págs. 19-25).

Conociendo estos tipos de estructuras, se deberá plasmar en una estructura gráfica el resumen del cuerpo empresarial, su nivel jerárquico, áreas funcionales, cargos, auxiliares, etc., este esquema recibe el nombre de **Organigrama**. Los organigramas más comunes son los siguientes:

Ilustración 13: Tipos de organigrama



Fuente: (Chiavenato , 1997, págs. 31-35).

Elaborado por: El investigador.

2.3.7.6. Manuales y normas de servicios

“En administración, manual es un conjunto de información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e informaciones respecto a instrucciones, procedimientos, normas de servicios, etc.” (Chiavenato , 1997, pág. 90).

Las funciones de los manuales son básicamente las siguientes:

- a) Burocratizar la empresa, esto es proporcionar formalización a la organización. Formalizar significa hacer que las comunicaciones internas de la empresa sean de forma escrita y documentada
- b) Facilitar el acceso a la información, de forma organizada, sistemática y con criterio, por lo cual constituyen un instrumento de consulta permanente para las personas de la empresa.
- c) Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas.
- d) Agilizar el funcionamiento de la empresa. (Chiavenato , 1997, págs. 92-93)

2.3.7.7. Contenido de los manuales

Los principales tipos de manuales son los siguientes:

Manual de Normas y Servicios, contiene todas las instrucciones rutinas y procedimientos de la empresa, debidamente catalogadas y clasificados de acuerdo con el asunto.

Manual de Formularios, cataloga y archiva los formularios que se utiliza en la empresa; conjuntamente con cada formulario se detalla su función y manera de llenarlo.

Manual de Organización, contiene la historia y filosofía de la empresa, las principales políticas y directivas, la estructura organizacional representada por el organigrama y por la descripción de los cargos y organismos más importantes. (Chiavenato , 1997, págs. 93-95).

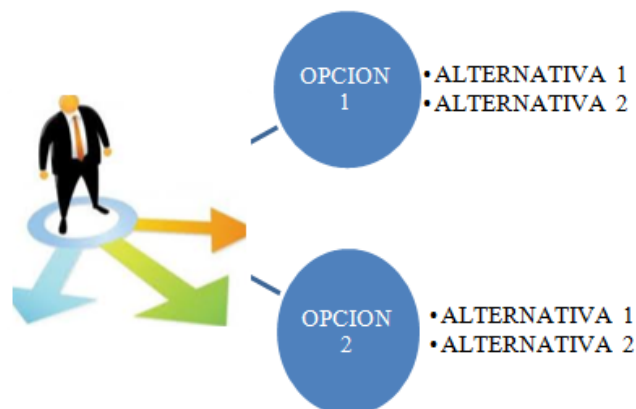
2.3.7.8. Técnicas para la elaboración de manuales

- a. Verificar los asuntos o puntos que serán abordados.
- b. Detallar cada uno de los asuntos. Esta etapa puede ser hecha luego de observar cómo se realiza el trabajo, o mediante una entrevista con quien lo realiza.
- c. Elaborar una norma de servicio que deberá ser incluida en el manual. Ésta deberá explicar, el por qué, el cómo, quién lo hace y para qué lo hace. Deberá ser redactada en forma clara y objetiva, en hojas sueltas para facilitar su archivo y sustitución. Deberán constar todas las informaciones, inclusive las obvias; se recomienda utilizar un sistema de codificación para facilitar su búsqueda.
- d. Distribuir los manuales a los involucrados. (Chiavenato , 1997, pág. 96).

2.3.8. Dirección y toma de decisiones

La dirección se relaciona directamente con la manera por la cual alcanzaremos el objetivo de la empresa con base en las actividades que deben realizarse. La esencia de la dirección está en la toma de decisiones, *“dirigir es decidir. Decidir significa escoger, optar, siempre que existan varias opciones al frente. Cuando se escoge una opción se dejan al lado las demás, Para que una decisión sea adecuada es necesario disponer de toda la información posible respecto de las opciones restantes.”* (Chiavenato , 1997, pág. 102).

Ilustración 14: Árbol de toma de decisiones



Fuente: (Chiavenato , 1997, pág. 103)

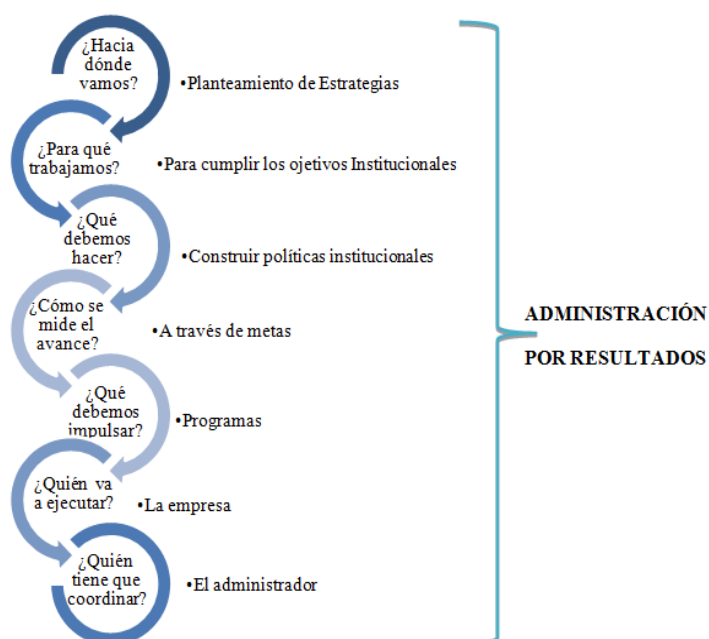
Elaborado por: El investigador.

2.3.9. El Plan Nacional del Buen Vivir como modelo de gestión en Ecuador

Como estrategia para el desarrollo económico del país la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo conjuntamente con el gobierno nacional han propuesto un cambio en la matriz productiva de nuestro país donde se resume la necesidad de industrializar nuestras actividades económicas y no sólo generar materia prima para exportación.

El modelo de gestión pública de nuestro estado se enfoca directamente en la administración por resultados: *“El Estado y la gestión pública –tradicionalmente estructurados bajo una lógica de planificación y ejecución sectorial– desarrollaron, durante el período 2007-2009, un esfuerzo de articulación. El trabajo en torno a grandes objetivos nacionales contribuye a generar una nueva cultura institucional, basada en la cooperación y la coordinación. Todo ello es parte de una gestión por resultados, en donde las políticas y programas se articulan para el cumplimiento de las metas, con la respectiva apropiación, coordinación y vinculación entre las distintas instituciones públicas involucradas para la ejecución, seguimiento y evaluación.”* (SENPLADES, 2009, pág. 18).

Ilustración 15: Flujo de la Articulación de Estrategias con la Gestión Institucional



Fuente: SENPLADES, Plan Nacional del Buen Vivir (2009)

Elaborado por: El investigador.

En el Plan Nacional del buen Vivir se enfoca directamente el cambio de paradigma de lo que conocíamos como desarrollo hacia un modelo de sustentabilidad donde el ser humano recobre su estado de armonía entre desarrollo económico y humano respetando la naturaleza y todo lo que en ella existe; la concepción del Ecuador como un estado plurinacional e intercultural hace referencia a la convivencia armoniosa que debe existir entre los ecuatorianos y su medio con el fin de vivir con dignidad sin explotar irracionalmente los recursos que el país nos proporciona.

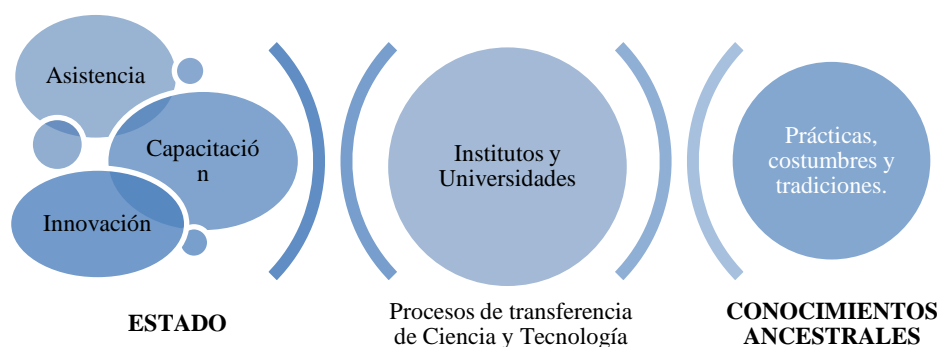
En este proceso se privilegiará a la economía social y solidaria, en el contexto de la propiedad no capitalista; por ello, no se trata de una industrialización tradicional sino un componente de apoyo al desarrollo de capacidades económicas para la economía social y solidaria.” (SENPLADES, 2009, pág. 103) De esta manera los pequeños emprendimientos juegan un papel muy importante en la evolución económica de nuestro país puesto que permiten mantener el equilibrio económico entre la satisfacción de necesidades de la población y el desarrollo sustentable de dichas actividades apuntando a su especialización y crecimiento dentro le mercado nacional y por qué no para la exportación.

“Con una demanda doméstica creciente y con posibilidades de mejora, el mercado interno puede desarrollarse y convertirse en una importante alternativa para la expansión de la producción.” (SENPLADES, 2009, pág. 104).

El estado deberá garantizar la industrialización, desarrollo de servicios y generación de valor mediante la sustitución selectiva de importaciones, de esta manera la producción nacional tendrá mayores opciones para la especialización en la producción de bienes o servicios. *“La intervención del Estado resulta necesaria para crear las condiciones que permitan una mayor rentabilidad de las opciones productivas generadoras de valor, frente a las opciones del patrón primario-extractivista-exportador tradicional.”* (SENPLADES, 2009, pág. 118)

De esta manera la inversión del Estado busca incentivar el desarrollo de industrias nacientes, que aprovechan de manera sustentable las ventajas comparativas que tiene el país, y permiten la construcción de estructuras productivas más justas.

Ilustración 16: Participación del estado en la industrialización de las economías



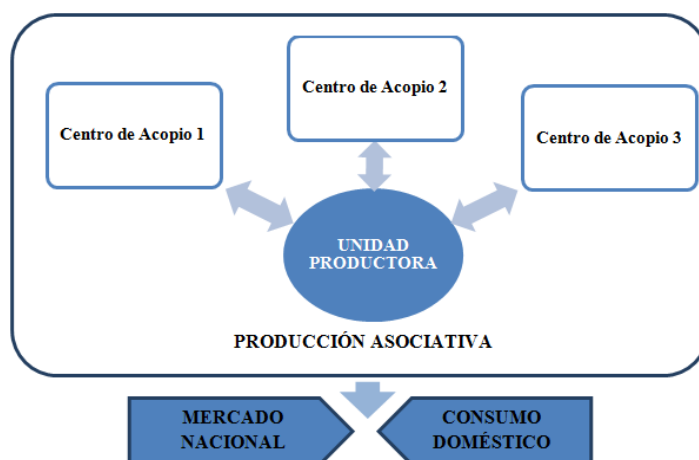
Fuente: (SENPLADES, 2009)

Elaborado por: El investigador

En la provincia del Cañar se ha visto claramente el impulso por parte del estado hacia la “producción limpia” que se enfoca a un modelo de desarrollo que sustente las actividades económicas y productivas de sus habitantes en especial de las zonas rurales de la jurisdicción austral.

Para las asociaciones productivas esta ayuda trae consigo efectos de desarrollo puesto que para producir un bien o un producto es necesaria la participación de varios grupos emergentes; por ejemplo en el caso de estudio para la producción de un queso será necesario que miembros de comunidades vecinas cumplan la función de proveedores de materia prima, como lo podemos ver en el siguiente gráfico:

Ilustración 17: Ejemplo de producción asociativa entre comunidades



Fuente: SENPLADES, 2009.

Elaborado por: El investigador.

Para crear una cultura económica social y solidaria en el Ecuador, es necesario tener en cuenta los lineamientos que conlleva la utilización de recursos para una producción limpia en donde, se promueva el uso de técnicas de producción que no afecten directamente el ambiente; de esta manera podremos asegurar una renovación constante de dichos recursos apuntando a la calidad e inocuidad para el consumo humano.

De la misma forma las MIPYMES asociativas deberán concientizar sus esfuerzos en pro de la recuperación de los ecosistemas, de esta manera el estado propone: *“Impulsar iniciativas de producción sostenible de bienes y servicios, que consideren la capacidad de regeneración de la naturaleza para el mantenimiento de la integridad y la resiliencia de los ecosistemas.”* (SENPLADES, 2009, pág. 338).

2.3.10. Legislación vigente en Ecuador sobre actividades de la producción

La actividad productiva en nuestro país se ve regulada bajo un marco legal conocido como “Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones”; mediante este se conocerán los lineamientos para que las actividades sean consideradas como lícitas y sustentables social y ambientalmente.

Dicho de esta manera en el Art. 2 del Título Preliminar del Código en vigencia se plantea la definición de actividad productiva donde se expone que es un: *“...proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.”* (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010, pág. 4)

La entidad pública encargada de regular y controlar la actividad productiva es el Consejo Sectorial de la Producción, quien debe cumplir las siguientes funciones, según el Art. 22, Título II: Del Desarrollo Productivo de la Economía Popular, Solidaria y Comunitaria; Libro II: Del Desarrollo de la Inversión Productiva y de sus Instrumentos; establecidos en el código de la producción.

- a. *Elaborar programas y proyectos para el desarrollo y avance de la producción nacional, regional, provincial y local, en el marco del Estado Intercultural y Plurinacional,*
 - b. *Apoyar y consolidar el modelo socio productivo comunitario,*
 - c. *Promover la igualdad de oportunidades a través de la concesión de beneficios, incentivos y medios de producción;*
 - d. *Promover la seguridad alimentaria;*
 - e. *Financiar proyectos productivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianas y montubias que impulsen la producción agrícola, pecuaria, artesanal, pesquera, minera, industrial, turística y otras del sector.*
- (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010, págs. 12-13).

2.3.11. Las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en el Ecuador

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Según una definición que propone el Servicio de Rentas Internas en el Ecuador una MIPYME es un: “...conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.” (Servicio de Rentas Internas, 2010).

Al no contar con muchos trabajadores, las MIPYMES tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápidamente a los cambios de la economía. Adicionalmente, los cargos gerenciales tienen sueldos más cercanos a los del resto de la empresa, esta particularidad de las MIPYMES ayuda a una mejor redistribución de la riqueza de una organización.

Según el último censo nacional económico realizado por el INEC; en nuestro país de cada 100 establecimientos económicos los 99 pertenecen al sector de las MIPYMES; se

tomó como referencia el tamaño de empresas por número de empleados expuesto en la Resolución 1260 emitida por la Secretaría de la Comunidad Andina; “*microempresa (1 a 9 trabajadores), pequeña empresa (10-49 trabajadores), mediana empresa (50-199 trabajadores) y gran empresa (200 o más trabajadores).*” (Araque J., 2012, pág. 2).

2.4. Marco conceptual

Administración.- Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

Apalancamiento.- Capacidad para utilizar los recursos operativos y financieros para incrementar al máximo los rendimientos.

Área.- Parte de la institución en la que se subdivide y a la cual se asigna una responsabilidad.

Áreas sustantivas.- Son aquellas que desarrollan funciones derivadas directamente de las atribuciones y objetivos encomendados a la institución, mediante la producción de bienes y/o prestaciones de servicios para lo que están facultadas y fueron constituidas.

Atribución.- Cada una de las funciones, actividades o tareas que se asignan a un funcionario o unidad administrativa mediante un instrumento jurídico o administrativo.

Autoridad.- Facultad de mando conferida a una institución o funcionario para que la ejerza directamente o la delegue en otros subalternos. Existen dos tipos de autoridad formal: la funcional, que es la facultad de mando que ejercen varios funcionarios en un mismo grupo de trabajo, cada uno para funciones distintas y, la lineal, que es facultad de mando que ejerce exclusivamente un funcionario en un grupo de trabajo.

Automatización.- Sustitución del cerebro humano por el de las máquinas y computadoras en programación, conteo de artículos piezas, cálculos, etc.

Cadena de mando.- Es la relación (jerarquía de autoridad) entre las unidades administrativas que integran una estructura orgánica. Se extiende linealmente desde el área del Titular hasta nivel de Jefe de Departamento.

Carga de trabajo.- Se establece de acuerdo con las funciones que se desarrollan en el desempeño de un cargo específico y conforme a los requerimientos exigidos para su ocupación.

Coordinación.- Es el proceso de integración de acciones administrativas de una o varias instituciones, órganos o personas, que tienen como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo la unidad de acción necesarias para contribuir al mejor logro de los objetivos, así como armonizar la actuación de las partes en tiempo, espacio, utilización de recursos y producción de bienes y servicios para lograr conjuntamente las metas preestablecidas.

Delegación de autoridad.- Acto de facultar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan compartiendo la responsabilidad correspondiente.

Delegación de funciones.- Acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere funciones específicas y responsabilidades a un subalterno y, en algunos casos, otorga la autoridad que necesita cuando va a desempeñar tales funciones.

Economía.- Se refiere a las condiciones en que un determinado organismo adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de los recursos debe realizarse en un tiempo adecuado y su coste debe ser el más bajo posible, en la cantidad adecuada y con la calidad preestablecida.

Efectividad.- La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado, es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.

Eficacia.- Es el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Eficiencia.- Es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Estados financieros.- Son los documentos de mayor importancia que recopilan información sobre la salud económica de la empresa, cuyo objetivo es dar una visión general de la misma. Se incluyen dentro de los estados financieros: el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias y el estado de flujos de efectivo.

Estructura orgánica.- Unidades administrativas que integran una dependencia y/o entidad, donde se establecen niveles jerárquico-funcionales de conformidad con las atribuciones que a la misma le asigna la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como el reglamento interior correspondiente. De esta forma se identifica el sistema formal.

Indicador de gestión.- es un índice que permite evaluar los resultados conseguidos en cualquiera de sus componentes: economía, eficacia, eficiencia, calidad.

Jerarquización.- Es el nivel que se asigna a un puesto dentro de una organización, por el grado de autoridad asignado.

Liquidez.- Capacidad financiera de un ente para enfrentar sus compromisos con recursos propios.

Mecanización.- Significa la sustitución del esfuerzo humano por el trabajo de la máquina y el equipo.

Método.- Conjunto de operaciones ordenadas con que se pretende obtener un resultado.

Misión.- Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

Norma.- Regla, disposición o criterio que establece una autoridad para regular los procedimientos que se deben seguir para la realización de las tareas asignadas.

Objetivo.- Es el enunciado del propósito que se establece para realizarse en un período determinado.

Organigrama.- Representación gráfica de la estructura orgánica que debe reflejar en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen, los tramos de control, nivel jerárquico, canales formales de comunicación y coordinación, así como líneas de mando.

Planeación estratégica.- Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Procedimiento de trabajo.- Sucesión ordenada de acciones concatenadas entre sí, que se constituye en función de una tarea específica. El procedimiento implica actividades del personal, determinación de tiempo para realizarlas, uso de recursos materiales y tecnológicos y un método de trabajo y de control para lograr oportunamente el resultado.

Puesto.- Unidad impersonal de trabajo que se caracteriza por tener tareas y deberes específicos, lo cual le asigna cierto grado de responsabilidad. Cada puesto puede contener una o más plazas e implica determinados requisitos de aptitud, habilidad, preparación y experiencia.

Reestructuración orgánica y funcional.- Acción que identifica en primera instancia los factores internos y/o externos que propician alteraciones a los esquemas orgánico-funcionales de las dependencias o entidades, dando lugar a un proceso de adaptación y cambio en el sistema de organización.

Rentabilidad.- Es una relación conceptual que nos indica cuánto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido.

Solvencia.- Capacidad económica para hacer frente a las deudas. Capacidad de pago.

Staff.- Son los órganos que tienen por objeto, asesorar e informar al personal de mando, en aquellas actividades que requieren conocimientos y experiencia técnica especializada.

Unidad administrativa.- Los órganos cuyas funciones sustantivas son de carácter meramente académico, con funciones y actividades propias que se distinguen y diferencian entre sí, conformada por una estructura orgánica específica y propia, cuyas atribuciones específicas se instituyen en el instrumento jurídico correspondiente, como es el caso de las escuelas, centros y unidades pertenecientes al Instituto.

Visión.- Es realizar el proceso de formular el futuro. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Idea a defender

El modelo de gestión administrativa propuesto podrá definir correctamente la estructura del proceso administrativo en la fábrica de lácteos “QUESO CAÑAREJO” Cantón Cañar, Provincia del Cañar; de esta manera se garantizará el uso adecuado de los recursos empresariales mediante un equipo de trabajo coordinado en un ambiente laboral idóneo que permita realizar de mejor manera las actividades empresariales.

3.2. Modalidad de la investigación.

Enfoque Cuantitativo:

La información que se requiere para el estudio está íntimamente ligada con datos numéricos, como son los Estados Financieros en los cuales se cuantifica la situación económica de la empresa.

Enfoque Cualitativo:

Para el análisis de la información, y la interpretación de resultados habrá que describir el comportamiento de la realidad de estudio; en la elaboración del modelo de gestión se expresarán cualitativamente la estructura organizacional de la empresa.

3.3. Tipos de investigación

- **Investigación Mixta** utiliza criterios de investigación bibliográfica como de campo.
- **Investigación dirigida** requiere la participación activa del investigador para orientar la búsqueda de una evidencia que permita resolver el problema planteado.

- **Investigación aplicada** a partir de los conocimientos adquiridos se planteará la solución a un problema.
- **Investigación de factibilidad** consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.4.1. Métodos de investigación a utilizar

- a. **Deductivo-Inductivo.-** Aplicaremos este método para la elaboración del marco teórico de la tesis, también para el planteamiento de estrategias.
- b. **Analítico-Sintético;** permite estudiar una parte del todo y resolver problemas específicos de un área de estudio determinada, estableciendo una correlación de causa –efecto.
- c. **Observación científica,** permite conocer la realidad mediante la percepción directa de entes y procesos, en este caso las visitas técnicas ayudarán a constatar la situación de la empresa.

3.4.2. Técnicas e instrumentos de investigación.

Para el desarrollo del presente estudio es necesario recurrir a técnicas e instrumentos básicos de la investigación científica. Las técnicas utilizadas para el siguiente trabajo son:

Técnicas de campo:

La primera técnica a utilizar será la **entrevista** que se realizará a los empleados y clientes.

Otra técnica a utilizar será la **observación directa** en el sector, sobre el proceso productivo y administrativo de la fábrica, para con ello determinar el tipo específico de ayuda que se puede brindar mediante el modelo a proponer.

La encuesta, puesto que es un instrumento propio de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas.

Técnicas auxiliares

El fichaje es una técnica auxiliar empleada; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, ahorra mucho tiempo, espacio y dinero.

Las técnicas de estudio, agrupan técnicas directamente implicadas en el propio proceso de investigación; tales como la planificación de dicha actividad, el subrayado, el resumen, la elaboración de esquemas, el repaso, etc.

Se recolectarán varios datos que serán sujetos de **tabulación**, permite establecer estadísticamente la información recolectada.

Ilustración 18: Técnicas de investigación

TIPO	TÉCNICA	INSTRUMENTO
TÉCNICAS DE CAMPO	ENTREVISTA	Guía de entrevista.
	ENCUESTA	Cuestionarios.
	OBSERVACIÓN DIRECTA	Guía de Observación, notas.
TÉCNICAS AUXILIARES	FICHAJE	Fichas Mnemotécnicas.
	TÉCNICAS DE ESTUDIO	Mentefactos, esquemas gráficos, organigramas, flujogramas,
	TABULACIÓN DE DATOS	Gráficos, tablas, cuadros y fórmulas estadísticas
	LECTURA CIENTÍFICA	Libros, periódicos, revistas, la web.

Elaborado por: El investigador.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

4.1. Análisis externo

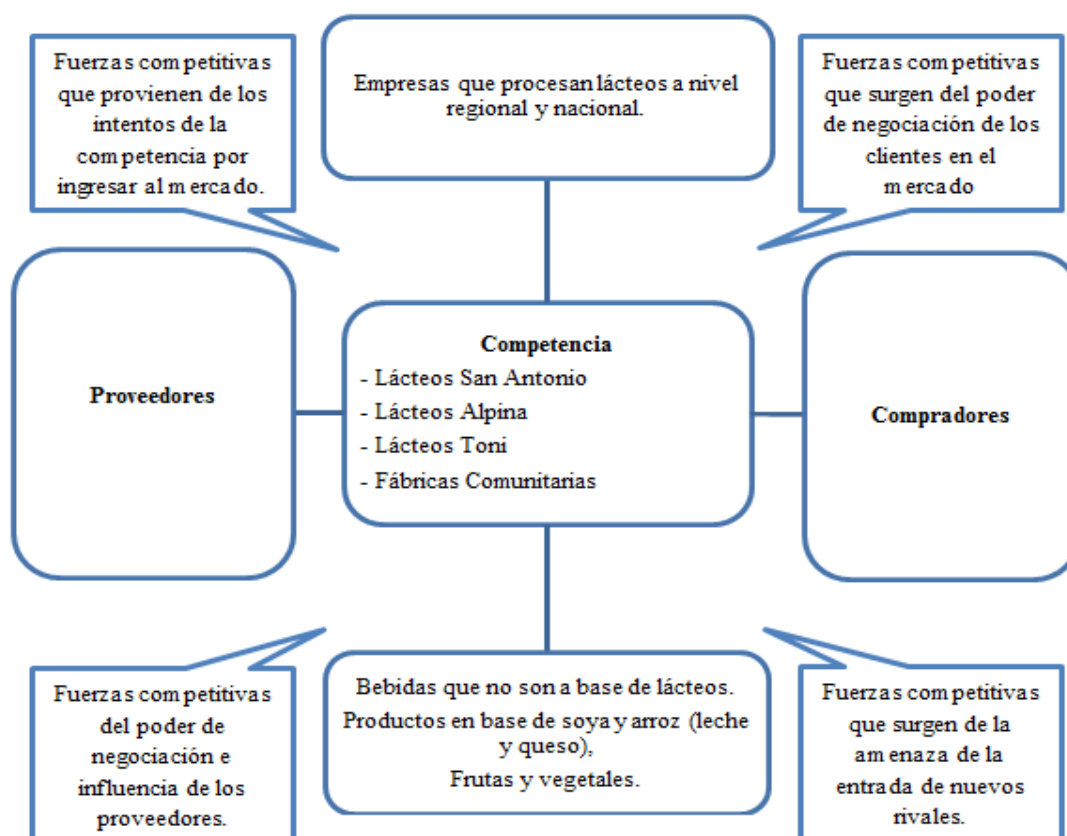
El análisis externo se divide en el análisis macro y micro ambiente en el que se desenvuelve la empresa; el primero determina los factores que son ajenos a la empresa pero que influyen indirectamente en su desempeño; y el micro ambiente determinado por aquellos factores externos que tienen una relación directa con la empresa.

4.1.1. Análisis del micro-ambiente

Son fuerzas que la empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, clientes, competencia y la normativa que deberá cumplir la empresa mediante sus organismos de control. Para el análisis de este factor se utilizará el Modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter, que son las siguientes:

- a) Rivalidad entre los competidores existentes.
- b) Amenaza de productos y servicios sustitutos.
- c) Amenaza de los nuevos competidores.
- d) Poder de negociación de los proveedores.
- e) Poder de negociación de los clientes.

Ilustración 19: Aplicación de la Fuerza de Porter para lácteos "El Cañarejo"



Elaborado por: El investigador

a) Análisis de proveedores

En la fábrica de lácteos El Cañarejo no existe un complejo sistema de proveedores, por el contrario, al pertenecer a la Asociación de Trabajadores Agrícolas de Cungapite – Molobog, la comunidad conformada por 45 familias autoabastece de materia prima a la fábrica con un promedio de 2300 litros a diario, en temporadas especiales donde la producción aumenta por ejemplo las fiestas de fin de año, la comunidad suele comprar el faltante de leche cruda a productores de comunidades circundantes. No existe contratos de compra y venta entre la empresa y los proveedores de leche cruda, ya que simplemente se recibe esta materia prima diariamente, la misma que varía su volumen con el mismo proveedor y el pago se lo hace de manera directa a un precio de 0,42 ctvs. por cada litro.

b) Análisis de clientes.

El poder de negociación de los compradores, depende de varias características de la situación de su mercado y de la importancia relativa de sus compras a la industria; por ello para éste análisis es necesario dividir en dos grupos de clientes vinculados a la organización:

Clientes internos:

En la fábrica de lácteos “El Cañarejo” se considera que sus empleados son la parte esencial para el funcionamiento operativo de la misma; actualmente la fábrica está cursando por un proceso de reestructuración, puesto que a pesar de su posicionamiento de marca en el mercado, en más de dos décadas de funcionamiento se han descuidado muchos aspectos administrativos y organizacionales, entre ellos el de cuidar de sus clientes internos (empleados).

A pesar de esta problemática considerada como una gran debilidad administrativa, los clientes tienen la perspectiva de que la fábrica mejore la calidad de sus productos para que satisfaga necesidades del consumidor final de mejor forma, así como también de que el producto cumpla con las especificaciones de elaboración dispuesta por el INEN. Además esperan que la fábrica láctea diversifique la línea de producto, en leche pasteurizada, mermeladas, jugos, etc., que les ayudaría a incrementar nuevos clientes y fuentes de ingresos mediante un adecuado uso del recurso publicidad.

Clientes externos:

Dentro de la cadena de comercialización se categoriza como clientes finales y distribuidores; de ellos dependen directamente los ingresos y son una parte esencial en la vida productiva de la empresa.

La fábrica de lácteos “El Cañarejo” realiza sus ventas directamente a los intermediarios, de esta manera ellos llegan a ser sus principales clientes; actualmente sus principales clientes son cadenas de distribuidores del producto para Supermercados “La Bodega” del Cantón

Azogues y Biblián, y pequeños distribuidores para la venta en los diferentes mercados de los cantones Azogues, Biblián, Cañar y sus parroquias, Déleg, Cuenca y El Tambo.

Lastimosamente no se ha conseguido fidelizar a los intermediarios, y muchas veces no se cumple con las ventas estimadas. Al no ser clientes fijos se considera como una gran amenaza puesto que de ellos depende los ingresos por ventas para la organización.

c) Análisis de la competencia

Las armas frecuentes que puede utilizar la competencia del sector al que corresponde la organización son los precios, la calidad, las características, los servicios, las garantías, implantación de nuevas redes de distribución al mayor y de comerciantes al menudo, la publicidad entre otros.

En la región austral del país las asociaciones campesinas y pequeños productores de lácteos son la principal competencia de la fábrica “El Cañarejo”, puesto que en la plaza donde se comercializan sus productos está abarrotada de pequeños productores y medianas empresas como Lácteos “San Antonio” sin embargo es necesario considerar la presencia de marcas reconocidas a nivel nacional como Toni S.A., Parmalat, Alpina entre otras.

Es sumamente necesario considerar la fuerza competitiva de los productos sustitutos a los lácteos, puesto que mediante el juego de precios y beneficios los consumidores se sienten persuadidos a hacerlos su opción de compra. Empresas alimenticias que sustituyen los lácteos con jugos naturales, o leche de soya queso de soya, entre otros se consideran competidores indirectos a la fábrica “El Cañarejo”.

d) Análisis de organismos de control

Contribuyen a que la empresa realice sus actividades apegadas a las normas, reglamentos y leyes de las instituciones que regulan su actividad económica:

Instituto Ecuatoriano de Normalización, es el organismo técnico nacional, eje principal del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en el país, competente en Normalización, Reglamentación Técnica y Metrología, que contribuye a garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad; la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal; la preservación del medio ambiente; la protección del consumidor y la promoción de la cultura de la calidad y el mejoramiento de la productividad y competitividad en la sociedad ecuatoriana.

Servicio de Rentas Internas (SRI), es una institución técnica y autónoma, encargada de la recaudación de impuestos bajo su ámbito de acción, cuyo objetivo es impulsar la administración tributaria moderna y profesionalizada para mantener una relación responsable y transparente de la sociedad. Con lo que corresponde a la organización, los impuestos que administra son el Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado.

Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, quienes exigen todos los contratos de trabajo y de terminación laboral estrictamente legalizados.

Ministerio de Salud, es el organismo encargado de realizar inspecciones sanitarias a la fábrica garantizando que el producto sea apto para el consumo humano.

La empresa se mantiene al día en sus obligaciones fiscales, tributarias y laborales, por tal motivo es considerado una amenaza de poco impacto para la organización.

4.1.2. Análisis del macro -ambiente.

En el país, las instituciones públicas y privadas deben tener en cuenta que existen fuerzas ajenas a la organización que están indirectamente influyendo en la actividad productiva de éstas. Al no ser controlables la empresa debe llevar un seguimiento continuo que pueda dar respuestas a los cambios de los siguientes factores:

a) Factor político

Ya son varios años de gobierno de la “Revolución Ciudadana” y sin duda se han visto cambios que han sido para bien al país; la política del cambio de la matriz productiva ha

potencializado a consumir más productos elaborados en el territorio nacional, se han reducido significativamente las importaciones y se ha propiciado el cambio desde una economía basada en el consumo hacia una economía popular y solidaria; otro sector importante de la política gubernamental ha sido el impulso hacia el cambio del sistema educativo nacional en especial en la educación superior; de esta manera se pretende formar investigadores, científicos, empresarios emprendedores y líderes en pro de la ciencia y desarrollo económico del estado. El gobierno goza de credibilidad debido a una conducta pública, honesta y sobre todo, del cumplimiento de las ofertas del gobierno efectuadas durante los tiempos de campaña electoral.

En lo que ha política internacional se refiere Ecuador ha realizado muchos convenios y negociaciones alrededor del mundo, países de oriente, Europa y occidente; han visto en Ecuador una oportunidad de cooperación en múltiples sectores como tecnología, petróleo, comercio etc.; éstas negociaciones internacionales lo han puesto como un referente de progreso y estabilidad frente al mundo. Ecuador pertenece además a la CAN (Comunidad Andina de Naciones), es miembro asociado del MERCOSUR (Mercado Común del Sur), de la OMC (Organización Mundial de Comercio), además del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), Banco Mundial, FMI (Fondo Monetario Internacional), CAF (Corporación Andina de Fomento), UNASUR (Unión de Naciones del Sur), regresó a ser parte de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo).

Las situaciones mencionadas representan una clara oportunidad para la fábrica de lácteos puesto de que a pesar de ser una pequeña empresa, en el Plan Nacional del Buen Vivir se contempla la conformación de asociaciones productivas de carácter comunitario, que en este caso están siendo apoyadas por instituciones públicas que fomentan el cambio de la matriz productiva. Por otro lado el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones amparan la organización como una MIPYME debidamente regulada por un organismo de control y leyes que favorecen y delimitan sus funciones.

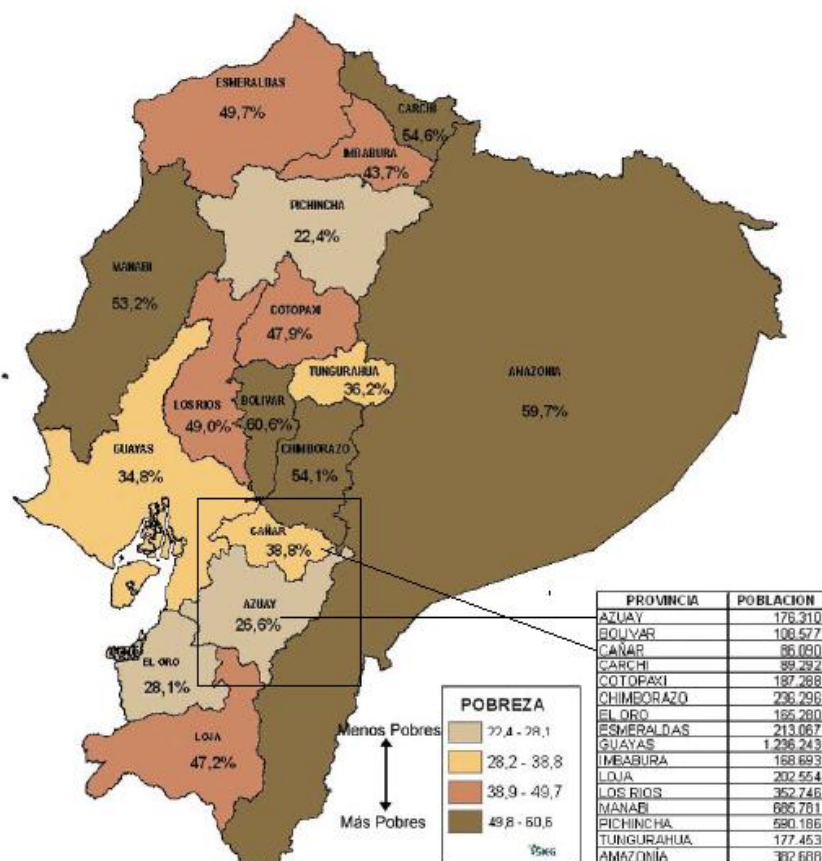
b) Factor social

Pobreza

La ciudad con menor índice de pobreza es Cuenca con 4,15%, mientras que Guayaquil es la que registra mayor índice con 13,19%. En términos de extrema pobreza, Quito y Ambato son las ciudades que presentan una mayor incidencia con 2,81% y 3,83% respectivamente. El Coeficiente de Gini nacional, es el índice que mide la desigualdad de los ingresos entre la población del país, se ubicó en 0,463 en septiembre del 2013.

Para la medición de la pobreza el INEC utiliza recomendaciones internacionales para lo que compara el ingreso per cápita con la línea de pobreza que en septiembre 2013 se ubicó en US\$ 77,04 mensuales por persona. Los individuos cuyo ingreso per cápita es menor a la línea de pobreza son considerados pobres.

Ilustración 20: Pobreza por consumo Ecuador

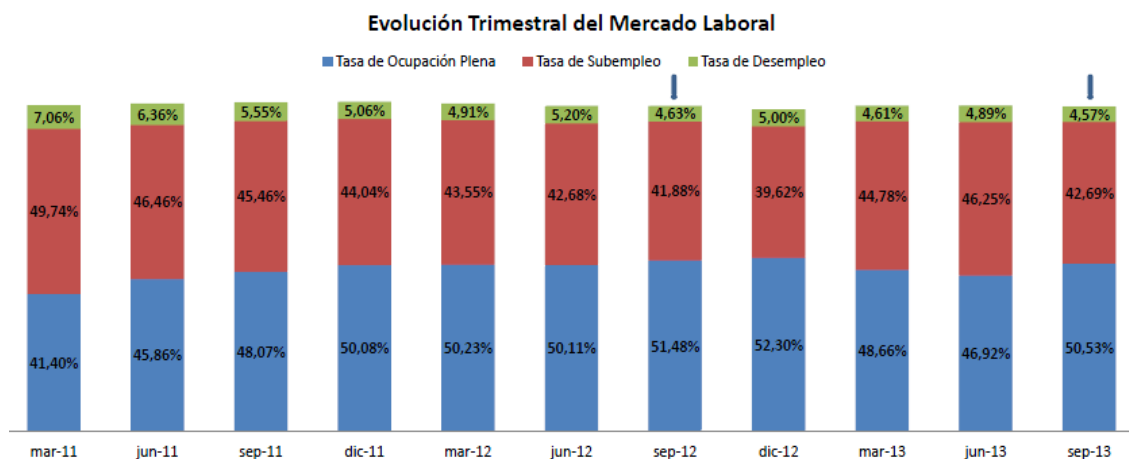


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Desempleo.

La PEA es de aproximadamente 4.5 millones, compuesta de ocupados plenos, subocupados, no clasificados y desempleados. La Población económicamente inactiva: se compone de rentistas, jubilados, amas de casa y estudiantes.

Gráfico 1: Evolución trimestral del mercado laboral



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

El desempleo urbano se ubicó en 4,57% en septiembre del 2013 frente al 4,63% del mismo mes del año anterior. Por otro lado el subempleo en el área urbana llegó a 42,69% y la ocupación plena a 50,53% en comparación a 41,88% y 51,48% respectivamente de septiembre del 2012.

Migración

Ventajosamente para el Ecuador hubo un cambio significativamente en la economía desde el año 2006, dándose paso a un nuevo modelo de gestión bajo criterios de la “Sociedad del Siglo XXI”; de esta manera la crisis mundial no afectó severamente a nuestro país puesto que en ese período de recesión se fortalecieron otros sectores productivos en el país que compensaban la disminución del envío de remesas del exterior. El gobierno nacional plantea una estrategia para estimular el retorno de los

migrantes que residen en el exterior a través de muchos incentivos productivos, tributarios, entre otros.

No existe una relación, entre la pobreza por necesidades básicas y la incidencia de migración. Por lo general el nivel educativo de las personas migrantes es mayor que el promedio nacional. Entre los y las migrantes, cuyas edades están concentradas entre los 21 y 40 años, la mitad tiene secundaria terminada y el 18% educación superior.

Claramente las provincias el Austro y Guayas concentran una alta concentración de recepción de remesas del exterior. La distribución del flujo de remesas, evidencia que las localidades beneficiarias de remesas, en mayor proporción, recaen en las capitales de provincia (Cuenca, Azogues y Loja), al concentrar USD 139.3 millones, equivalentes al 67.7% del total recibido en esa zona.

En la provincia de Cañar se recibieron en este período USD 50.1 millones por concepto de remesas, presentando como principales beneficiarias a su capital Azogues (USD 19.4 millones) y a la ciudad de Cañar (USD 11.2 millones), que representaron el 61.0% del total recibido en esta provincia. Igualmente, en menor cantidad se beneficiaron de este flujo, las ciudades de La Troncal, Biblián, El Tambo y Déleg, entre otras.

De este modo se puede analizar a la migración como una amenaza en menor escala puesto que pese a que la mayor parte de la población ha emigrado el retorno de remesas es importante y en la actualidad puede servir como un factor de apalancamiento financiero para el desarrollo de la actividad agropecuaria de la provincia y la región. La fábrica de lácteos El Cañarejo deberá estudiar mucho este factor puesto que su ubicación permitiría establecer alianzas cooperativas para su desarrollo a través de la inversión de capital proveniente de los flujos mencionados; a más de esta ventaja propiciaría una oportunidad de desarrollo, de esta manera se puede evitar que más habitantes de la zona emigren, sino por el contrario se capaciten y trabajen por su comunidad.

c) Factor tecnológico

Sin duda en el mundo actual un factor determinante del desarrollo es la tecnología, muchos países desarrollados han potencializado el cambio de su matriz productiva gracias a la inversión que han tenido en áreas de Investigación y Desarrollo. Los países más desarrollados del mundo aportan con un porcentaje significativo de su PIB para ciencia y tecnología, por ejemplo, Japón, destina el 3,1% de su Producto Interno Bruto (PIB), en tanto que los Estados Unidos lo hace con el 2,7% y la Comunidad Europea con el 1,9%; apalancándose de este potencial han apuntalado a conquistar mercados mundiales y dominar de forma empírica el mundo.

En el Ecuador el crecimiento en investigación y desarrollo tecnológico a avanzado significativamente (del 0,06% al 0,55% del PIB), sin embargo, manifiesta la SENESCYT, que el reto es alcanzar, no el óptimo, pero por lo menos el mínimo recomendado por la Unesco que es del 1% de inversión que sugieren todas las investigaciones a nivel mundial para tener razonables recursos en ciencia y tecnología, puesto que los países que tienen la capacidad de investigar y de generar conocimiento lograrán un mayor desarrollo social y económico en este mundo globalizado. Numéricamente hablando el gobierno nacional en este año presupuestó invertir 782 millones de dólares para este rubro según el Presupuesto General del Estado.

En el Plan Nacional del Buen Vivir se contemplan aspectos tecnológicos que fomenten el cambio de la matriz productiva del Ecuador, actualmente el país maneja sectores estratégicos de la economía que se enfocan en este cambio, puesto que no es más que reducir el número de importaciones y cimentar la economía nacional doméstica y de exportación, cabe recalcar nuevamente que todos estos cambios están sujetos a múltiples factores uno de ellos la tecnología. Uno de los sectores de prioridad es el sector agropecuario; para Lácteos “El Cañarejo” este pequeño detalle representa una clara oportunidad de apalancamiento puesto que la necesidad de consumir productos limpios y de fomentar una producción comunitaria esta inmiscuida directamente con la tecnología pese a los problemas de acceso y financiamiento que se pueda acarrear para la empresa, por la fuerte inversión que la misma representa, falta mucho camino por recorrer, y las estadísticas así lo demuestran; lo esencial es dar continuidad al proceso de desarrollo comunitario.

d) Factor económico

La economía ecuatoriana ha presentado un robusto y continuado crecimiento en los últimos años, cultivando varios logros como no haber entrado en recesión durante la crisis económica global de 2009, a pesar de no tener moneda propia. Se dio un cambio de timón en la política económica, pagando toda la deuda con el Fondo Monetario Internacional. Luego de la renegociación exitosa de la deuda externa, Ecuador ha concentrado sus esfuerzos en diversificar su matriz energética, pagar la enorme deuda social e incrementar la inversión pública en infraestructuras: hidroeléctricas, carreteras, aeropuertos, hospitales, colegios, etc.

Competitividad

El índice de competitividad mide la habilidad de los países de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos. A su vez, esta habilidad depende de cuán productivamente un país utiliza sus recursos disponibles. En consecuencia, el índice mide un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible hoy y a medio plazo, que para el período 2013-2014 sitúan al Ecuador en el puesto 71 de competitividad a nivel mundial y en el noveno lugar en Latinoamérica, según datos del Reporte Mundial de Competitividad publicado por el Foro Económico Mundial. El cambio de la matriz productiva y la orientación hacia una economía popular y solidaria sin duda son puntos clave que se deberán impulsar para mejorar las posiciones a nivel mundial.

Estructura económica y producto interno bruto (PIB)

A pesar del crecimiento vigoroso de los últimos años, y al igual que la mayoría de los países latinoamericanos, su economía sigue dependiendo de las exportaciones de materias primas: el petróleo es la principal fuente de riqueza del país. Para superar aquella situación, el Estado está haciendo esfuerzos en pasar de una economía extractivista a una economía del conocimiento y valor agregado, mediante inversión en ciencia tecnología y educación. Existen diferencias importantes del ingreso y

distribución de la riqueza donde el veinte por ciento de la población más rica posee el 54,3 % de la riqueza y el 91 % de las tierras productivas. Por otro lado, el 20 % de la población más pobre apenas tiene acceso al 4,2 % de la riqueza y tiene en propiedad sólo el 0,1 % de la tierra, según datos proporcionados por el INEC.

Ilustración 21: Estadísticas económicas 2012

Economía de Ecuador	
Moneda	Dólar estadounidense (USD)=100 centavos
Año fiscal	Año calendario
Banco Central	Banco Central del Ecuador
Organizaciones	ONU, OMC, OEA, CELAC, UNASUR, ALBA, CAN.
Mercado de Valores	Bolsa de Valores de Quito, Bolsa de Valores de Guayaquil
Estadísticas	
PIB (nominal)	US\$ 72 466 (2012)
PIB (PPA)	US\$ 134 805 (2012) (Fuente: FMI)
Variación PIB	+4,82 % (2012) - (Fuente: Banco Central del Ecuador)
PIB per cápita	US\$ 5 012 (Nominal - 2012) (Fuente: Banco Central del Ecuador) US\$ 7 880 (PPA -2011) (Fuente: FMI)
PIB por sectores	Agricultura, ganadería, caza y (6.12 %), petróleo y minas (16.58 %), industria (9.24 %), construcción (11.49 %), servicios (41.57 %), comercio (11.55 %) (BCE 2012)
Tasa de Cambio	No tiene moneda nacional
Inflación (IPC)	4.88 % (Agosto 2012)
IDH	0,720 (Alto) (2011)
Población bajo la línea de pobreza	30,4 % (2011) (Fuente: CEPAL)
Coef. de Gini	0,46 (Septiembre 2011) (Fuente: INEC)
Fuerza Laboral	4,45 millones de personas (INEC 2011)
Desempleo	4,6 % (Octubre 2012)
Principales Industrias	alimenticia, textil, manufactura, derivados del petróleo

Fuente: Economía del Ecuador (Universidad Técnica de Machala).

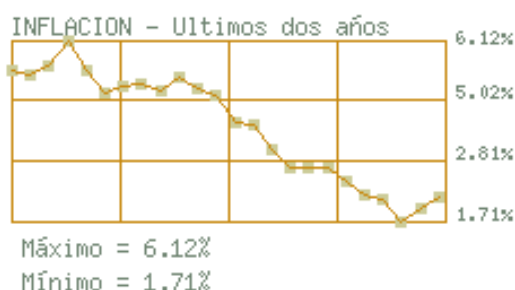
Inflación

Este factor es de suma importancia en la economía nacional, es una medida estadística que determina el crecimiento continuado y sostenido de los precios de los bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos. Sin duda la

tendencia de la inflación ha sido a la baja llegando a una tasa inflacionaria de 1,71% en septiembre del 2013, con un ligero incremento al final del año anterior que ascendió al 2,30% en noviembre del mismo año.

Por lo tanto la inflación es considerada como una amenaza baja puesto que los márgenes de inflación no muestran un considerable aumento según las estadísticas de los últimos años, además los productos que se ofrecen en la fábrica están dirigidos a todos los segmentos del sector económico.

Ilustración 22: Inflación en el Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador (B.C.E.)

Tasas de interés

Las tasas de interés son factores determinantes para las empresas, su repercusión va más allá del impacto que genera sobre el consumidor; para sectores económicos emergentes como la industria láctea es importante analizar el costo del dinero en el tiempo dentro del país porque las tasas impuestas por el gobierno central pueden limitar la capacidad de adquirir financiamiento en una institución financiera.

Beneficiosamente en el Ecuador en los últimos años se ha logrado una estabilidad considerable en la evolución de la tasa de interés activa y pasiva referencial; la **Tasa Activa Referencial** se ha mantenido en 8,17% desde febrero del 2012 hasta enero del 2014; por el contrario la **Tasa Pasiva Referencial** mantiene un valor del 4,53% desde febrero del 2012 hasta enero del 2014. Estos datos reflejan que las tasas de interés

constituyen una amenaza baja para la empresa puesto de que hay estabilidad en el sistema financiero nacional.

e) Factor geográfico - ambiental

En la industria láctea se manejan distintos tipos de residuos, siendo los principales los siguientes:

Tabla 3: Impacto ambiental de la industria láctea

IMPACTO AMBIENTAL	
CONSUMO	RESIDUO
Recursos Naturales Renovables y No Renovables utilizados del medio ambiente	Residuos, Vertimientos y Emisiones generados por el proceso Productivo.
Agua	Aguas residuales / Sueros.
Energía Eléctrica	Residuos sólidos ordinarios.
Insumos de Recursos Renovables (Cartón, madera, papel, etc.)	Residuos Peligrosos (de combustibles, lubricantes, sustancias químicas peligrosas, entre otros)
Insumo de Recursos No Renovables (Químicos, hidrocarburos, lubricantes, etc.)	Emisiones Atmosféricas
	Contaminación por Ruido

Fuente: Cámara de la Industria de Alimentos de Colombia (2007)

La fábrica de lácteos “El Cañarejo” deberá tomar muy en cuenta el impacto ambiental que genera su proceso productivo puesto que de no regularizarlo y mitigar la contaminación por los residuos generados se puede acarrear una serie de multas impuestas por los organismos gubernamentales pertinentes. De tal manera si se enfoca correctamente esta mitigación ambiental se constituirá una oportunidad de crecimiento social y económico para la empresa.

4.2. Análisis interno

El estudio interno de la fábrica de lácteos “El Cañarejo”, hace una referencia a la estructura en sí mismo de la organización, sus diferencia áreas o dependencias y así de ésta manera proceder a identificar errores, debilidades y fortalezas de la empresa.

4.2.1. Análisis del área administrativa

La fábrica de lácteos “El Cañarejo” al momento se encuentra por un proceso de reestructuración; a pesar de tener posicionamiento de marca, por más de 20 años ha descuidado el área administrativa, factor que no ha permitido crecer a la fábrica. La gestión actual no tiene una estructura orgánica-administrativa definida, por el contrario se administra de una manera empírica sin conocimiento del proceso administrativo y los lineamientos que se deben cumplir en una buena gestión, como son una misión y visión que definan las ambiciones empresariales en términos de trabajo en conjunto.

La jefatura en la actualidad no tiene un responsable directo, las funciones de administrador las realiza un empleado que también cumple funciones de jefe operativo por lo tanto no existe una persona responsable de cumplir y hacer cumplir éstas funciones administradoras. Las funciones básicas que realiza el actual administrador son:

- 1) Abastecer al personal de los materiales y equipos de trabajo que se requiere para el desarrollo de sus tareas.
- 2) Controlar las gestiones de adquisición de materia prima, insumos y otros.
- 3) Registrar las ventas y compras del día.
- 4) Realizar una revisión de las existencias en bodegas de suministros y materiales.

Estructura orgánica:

La estructura de una organización es un medio para ayudar a la administración a alcanzar sus metas. Por tanto, la fábrica productos lácteos “El Cañarejo”, se identifica

tres áreas básicas en una empresa industrial, es decir la Sección Administrativa, Sección Financiera y la Sección de Producción y Comercialización. Las mencionadas secciones en la fábrica trabajan descoordinadamente entorpeciendo así el proceso administrativo. Al ser una estructura básica actualmente no cuenta con un organigrama estructural.

Talento Humano

La fábrica de lácteos el cañarejo actualmente trabaja con el apoyo de 4 empleados dedicados a las funciones del área de producción dirigidos por un jefe de producción cuyas funciones se tergiversan con las funciones administrativas; cabe destacar que dentro de la fábrica láctea el personal operativo sufre de periódicas rotaciones en sus puestos de trabajo, debido especialmente a lo laborioso de sus tareas.

El área de contabilidad y finanzas se maneja mediante la asesoría de una contadora externa a la fábrica, quien lleva los controles contables y tributarios, también maneja un control de inventarios sobre los productos existentes.

Una ingeniera en bioquímica de igual forma cumple funciones de asesoría en lo que a inspección y control de calidad se refiere pero lastimosamente no visita con regularidad la fábrica, de esta forma estos controles e investigaciones no son constantes dentro de la empresa.

Pese a que la Asociación de Trabajadores Agrícolas de la Comunidad es el órgano regulador de la empresa, no se han establecido parámetros para la gestión administrativa de una forma congruente pues las funciones asumidas por los integrantes de la fábrica no son vinculantes y se realizan de forma muy empírica, lo que refleja una debilidad muy fuerte dentro del talento humano de la empresa. el clima laboral dentro de la fábrica es armonioso lo que refleja un factor de suma importancia para crear en sus trabajadores un sentido de pertenencia y responsabilidad con la empresa, que en el presente estudio será una fortaleza de vital importancia para potencializar las oportunidades de la organización.

4.2.2. Análisis del área de producción y comercialización

Actualmente la fábrica de lácteos “El Cañarejo”, no cuenta con un manual de procesos productivos que estandaricen la producción más bien los pasos para elaborar el queso, el yogurt y el manjar son de forma práctica y sin considerar algunas normas específicas que se deben cumplir en la empresa. De esta manera los productos se elaboran siguiendo el siguiente procedimiento:

a) Proceso de elaboración del Queso:

El procedimiento para elaborar un queso utilizado en la fábrica “El Cañarejo” es el siguiente:

1. Acopio de la leche cruda.
2. Análisis de la leche.
3. Pasteurización.
4. Enfriamiento de la leche pasteurizada.
5. Coagulación de la leche.
6. Batido de la leche coagulada.
7. Proceso de desuerado de la leche.
8. Moldeo del producto lácteo.
9. Prensado y salado del queso.
10. Almacenamiento en el cuarto frío.
11. Empacado al vacío y etiquetado.
12. Comercialización del producto terminado.

b) Proceso para la elaboración del Yogurt:

Para elaborar el siguiente producto se sigue la siguiente metodología:

1. Acopio de la leche cruda.
2. Análisis de calidad de la leche cruda.
3. Pasteurización de la leche.

4. Incubación y reposo de la leche.
5. Enfriamiento de la leche.
6. Batido del yogurt.
7. Envasado.
8. Mezcla con frutas naturales.
9. Etiquetado y almacenamiento al frío.
10. Comercialización.

c) Proceso para elaborar Manjar:

1. Acopio y análisis de la calidad de la leche cruda.
2. Proceso de concentración del manjar.
3. Envasado y etiquetado.
4. Almacenamiento en el cuarto frío.
5. Comercialización.

Nota: Los productos no tienen uso de ningún tipo de preservantes ni colorantes por tal motivo su período de conservación es mucho menor que el de un producto lácteo que use estos químicos.

Las funciones del jefe de producción de la fábrica se encargan de:

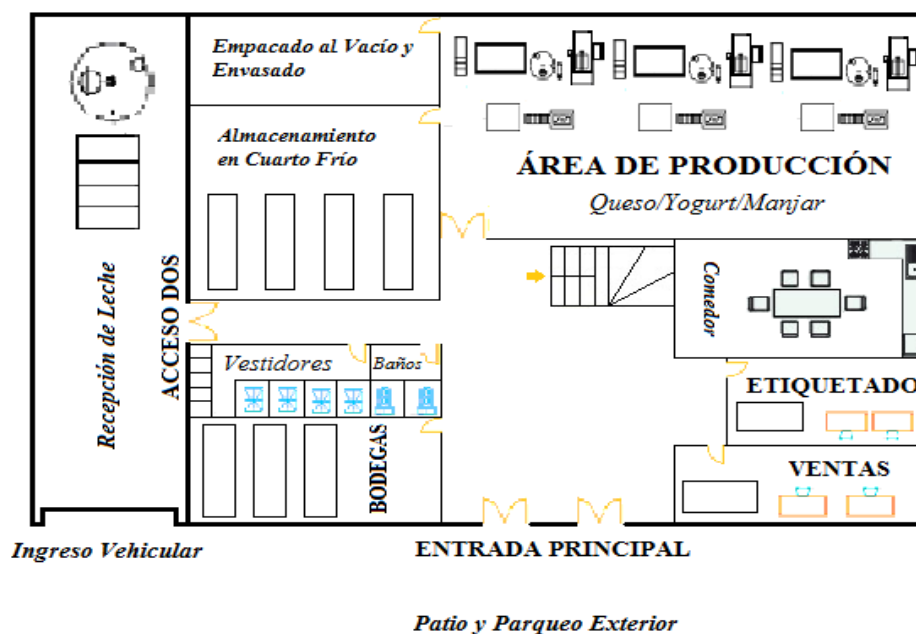
- Dirigir y controlar el proceso de producción.
- Controlar, las actividades relacionadas con la calidad de materia prima y otros materiales.
- Controlar la calidad del producto en el proceso.
- Controlar el mantenimiento de la planta.
- Supervisar y controlar las actividades que desarrollen los empleados de planta.

Instalaciones y maquinaria

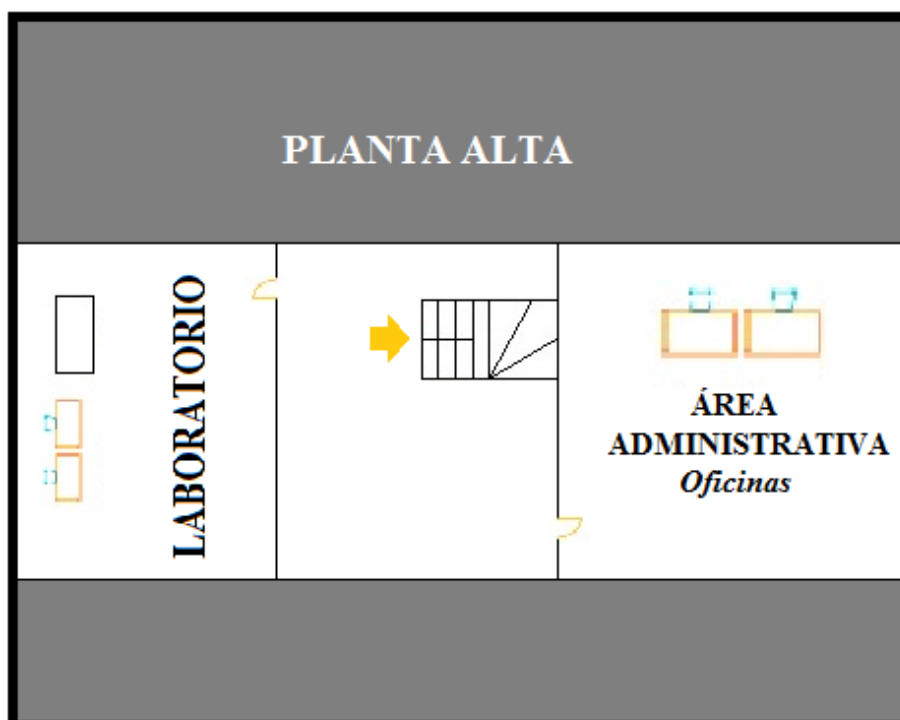
Las instalaciones son todas las construcciones que afectan indirectamente a la producción puesto que éstas brindan el espacio físico necesario para la existencia de una organización, de la misma forma la maquinaria influye directamente en el proceso productivo pues permite automatizar procesos que manualmente requieren más esfuerzo y se hacen más costosos. La fábrica “El Cañarejo” cuenta con las siguientes instalaciones:

Ilustración 23: Instalaciones de la planta

PLANTA BAJA



PLANTA ALTA



Fuente: Observación Directa.

Elaborado por: El investigador.

Cabe recalcar que los trabajos de la planta aún no están concluidos en su totalidad, en especial en la planta alta, el jefe de producción supo manifestar que necesitan recursos para proceder a terminar con la adecuación de las instalaciones físicas .por un monto estimado de USD 20.000,00.

En lo que a maquinaria se refiere la fábrica actualmente cuenta con equipos de última tecnología que han sido gestionados por la comunidad hacia el Ministerio de Productividad, Gobierno Provincial del Cañar y Gobierno Intercultural Municipal de Cañar, quienes en conjunto han aportado para la reestructuración de la fábrica; actualmente la maquinaria disponible consta de:

- Pasteurizadora de leche.
- Cuarto frío.
- Empacadora al vacío.
- Mesas de trabajo.
- Tanques de salmuera.
- Prensadora y marmitas.

Mantenimiento

Para un óptimo funcionamiento de la maquinaria y la elaboración de los productos es necesario mantener en buen estado los equipos disponibles; sin embargo en la fábrica en estudio no existe un plan de mantenimiento para los equipos, en caso de alguna contingencia no se pudiese corregir esos desperfectos oportunamente.

Ventas

La fábrica cuenta con una sección de ventas esencial para la comercialización del producto, sin embargo no existe un responsable directamente encargado de esta área, sino por el contrario está directamente vinculada a las funciones que realiza el jefe de producción de la empresa. Las funciones principales de ésta área son

- Llevar diariamente los reportes de ventas.
- Controlar y registrar la facturación diaria de ventas.

4.2.3. Análisis del área financiera

El tipo de contabilidad que maneja la empresa es de tipo comercial, pues no existe una compleja estructura de costos; dentro de la empresa no existe una persona encargada directamente del área contable de la empresa, sino que se cuenta con una contadora externa a la organización quien cumple con las siguientes funciones:

1. Levantar un control de ingresos, egresos y balances de la fábrica “El Cañarejo”.
2. Mantener un registro de existencias de la fábrica.
3. Llevar al día el control fiscal y tributario de la organización.
4. Los costos de producción y otros datos contables son supervisados por un inspector delegado del Municipio de Cañar.

4.3. Estudio de satisfacción y posicionamiento de mercado

Este estudio se realizará con el propósito de conocer los gustos y preferencias del consumidor frente a productos lácteos; de esta manera se conocerán los factores positivos y negativos que influyen en el comportamiento del portafolio de productos de la marca “El Cañarejo” frente al mercado objetivo donde se comercializa.

4.3.1. Segmentación del mercado

El producto se expende principalmente en los cantones Azogues, Biblián, Cañar, Cuenca, Déleg y El Tambo, de esta manera se ha decidido segmentar el mercado de la siguiente forma:

- **Segmentación por Demografía:**

Tabla 4: Estimación de la población por número de hogares

CANTÓN	POBLACIÓN URBANA	POBLACIÓN RURAL	TOTAL POBLACIÓN	HOGARES URBANOS	HOGARES RURALES	TOTAL HOGARES
Azogues	34067	35997	70064	6813	7199	14013
Biblián	5493	15324	20817	1099	3065	4163
Cañar	13407	45916	59323	2681	9183	11865
Cuenca	329928	175657	505585	65986	35131	101117
Déleg	578	5522	6100	116	1104	1220
El Tambo	4774	4701	9475	955	940	1895
TOTAL	388247	283117	671364	77649	56623	134273

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Elaborado por: Investigador.

De esta manera se procederá a calcular la muestra externa para la realizar las respectivas encuestas de satisfacción del cliente y posicionamiento en el mercado, con la siguiente población de estudio que representa al total de hogares de los cantones en estudio 77.649 personas.

4.3.2. Cálculo de la muestra

Muestra externa

Para el cálculo de la muestra aplicaremos la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

De donde:

- **n** = el tamaño de la muestra.
- **N** = tamaño de la población.

- Φ = desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de $(0,5)^2$.
- Z = valor obtenido mediante niveles de confianza, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58.
- e = límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09).

En este caso reemplazando los valores ya determinados sería:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

$$n = \frac{\{(77649) * (0,5)^2 * (1,96)^2\}}{\{(77648) * (0,05)^2 + (0,5)^2(1,96)^2\}}$$

$$n = \frac{74574,0996}{194,1296}$$

$$n = 384,1460$$

$$n = 384$$

Efectuando los cálculos respectivos se determina que se deben hacer 384 encuestas en los centros urbanos de los cantones en estudio.

Muestra interna

Por las características del estudio no se requiere el cálculo de la muestra ya que se maneja la población total de empleados en la empresa.

4.3.3. Análisis de resultados

Luego de aplicar la técnica de las encuestas a la muestra de la población en estudio se llegó a recolectar información competente para identificar aspectos de suma importancia

de la gestión actual de la fábrica de lácteos “El Cañarejo”. El estudio de mercado proporcionó los siguientes resultados:

Pregunta #1: ¿Con qué frecuencia consume usted productos lácteos?

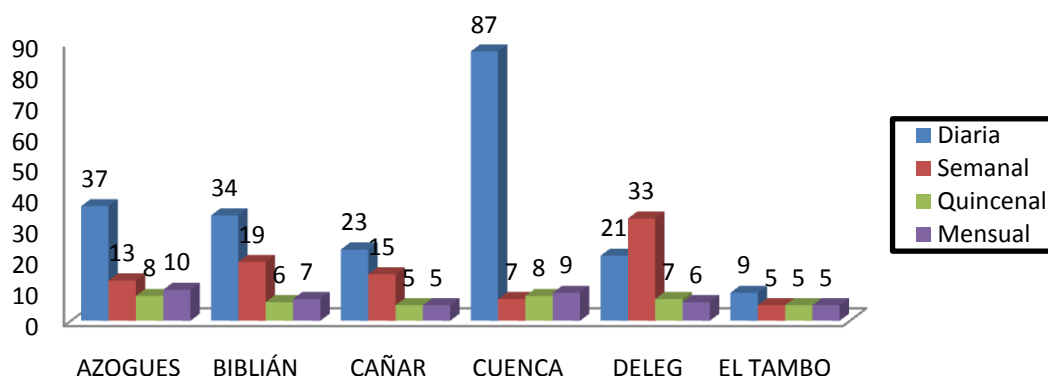
Tabla 5: Frecuencia de consumo de productos lácteos

FRECUENCIA DE CONSUMO DE PRODUCTOS LÁCTEOS							
OPCIONES	AZOGUES	BIBLIÁN	CAÑAR	CUENCA	DELEG	EL TAMBO	TOTAL
Diaria	37	34	23	87	21	9	211
Semanal	13	19	15	7	33	5	92
Quincenal	8	6	5	8	7	5	39
Mensual	10	7	5	9	6	5	42
Total	68	66	48	111	67	24	384

Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado por: El investigador

Gráfico 2: Frecuencia de consumo por cantones

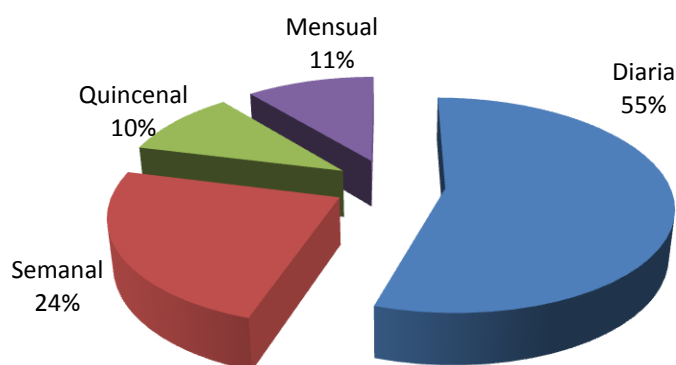


Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado por: El investigador

Del histograma anterior claramente denotamos que la frecuencia de consumo de productos lácteos es diaria aclarando que la pregunta hace referencia a la frecuencia de compra de este tipo de productos, sin embargo en el cantón Déleg la gente prefiere hacer su compra de carácter semanal.

Gráfico 3: Frecuencia de Consumo del Total de Encuestados.



Elaborado por: El investigador.

El gráfico de pastel refleja que de los 384 encuestados 211 personas hacen su compra diaria de productos lácteos para su consumo, representando así un 55% del total de la población en estudio; en menor proporción 24% los hogares prefieren hacer su compra semanal estos son 92 personas encuestadas. Los menores porcentajes representan a personas que supieron manifestar que generalmente no consumen productos lácteos o lo hacen en pequeñas porciones; por lo contrario prefieren consumir productos sustitutos.

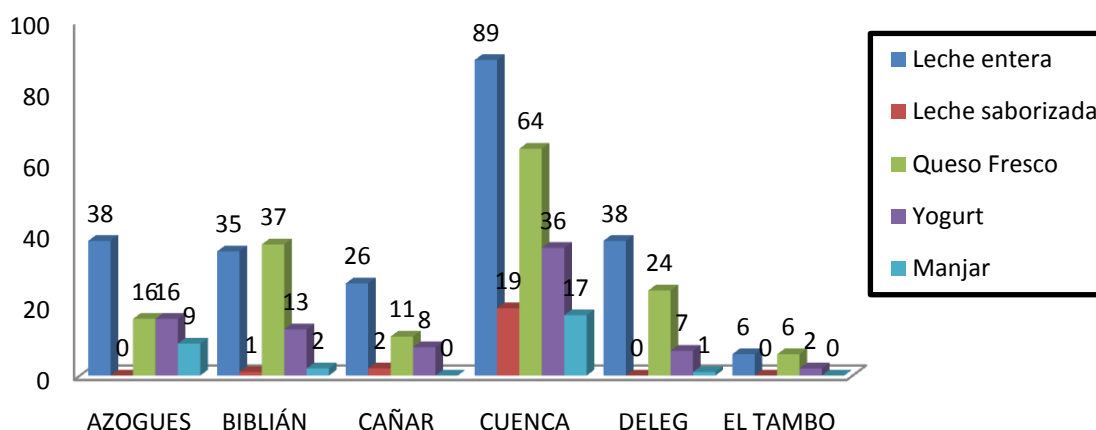
- Pregunta #2: Señale con una X qué tipos de productos lácteos son los que más consume en su hogar.

Tabla 6: Comportamiento del Consumidor: Preferencia de Productos Lácteos

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR: PREFERENCIA DE PRODUCTOS LÁCTEOS							
OPCIONES	AZOGUES	BIBLIÁN	CAÑAR	CUENCA	DELEG	EL TAMBO	TOTAL
Leche entera	38	35	26	89	38	6	232
Leche saborizada	0	1	2	19	0	0	22
Queso Fresco	16	37	11	64	24	6	158
Yogurt	16	13	8	36	7	2	82
Manjar	9	2	0	17	1	0	29

Elaborado por: El investigador.

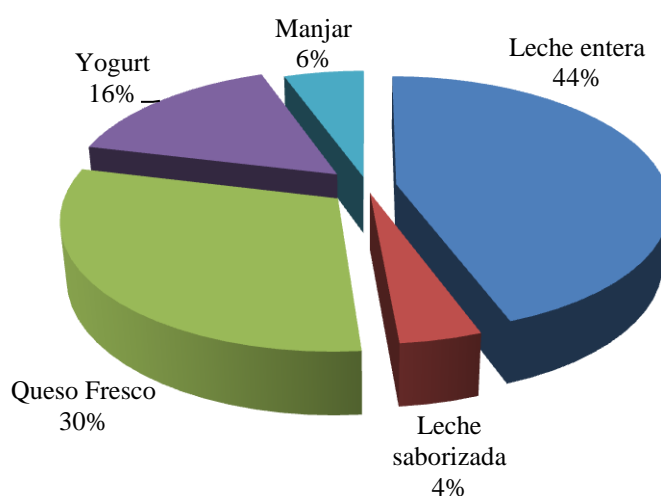
Gráfico 4: Productos lácteos de preferencia por cantones



Elaborado por: El investigador.

Los productos lácteos poseen una amplia gama de derivados, pero a pesar de eso del gráfico anterior observamos que la leche entera sigue siendo el principal producto lácteo de consumo, a pesar de eso vemos que existe una notable demanda por el queso fresco y el yogurt. El mismo acogimiento no se ha dado hacia el manjar ni leches saborizadas puesto que no se consideran productos esenciales en el menú de los hogares consultados. Este gráfico permite analizar las preferencias del consumidor para establecer criterios de diversificación en el portafolio de productos de la empresa; es decir conocer qué productos lácteos son los más demandados en el mercado para entonces proceder a repotenciarlos o introducirlos al mercado.

Gráfico 5: Productos lácteos de preferencia por cantones



Elaborado por: El investigador.

La gráfica circular nos indica que del 44% de personas encuestadas (232) prefieren consumir leche entera, sin embargo un 30% (158) también consumen regularmente queso fresco. En menor proporción está el yogurt como opción de compra es decir 16% (82 encuestados); el manjar y las leches saborizadas no son productos de relevancia en el mercado pues la gente no los consume o lo hace en menor cantidad, concordando así con la frecuencia de consumo de este tipo de derivados.

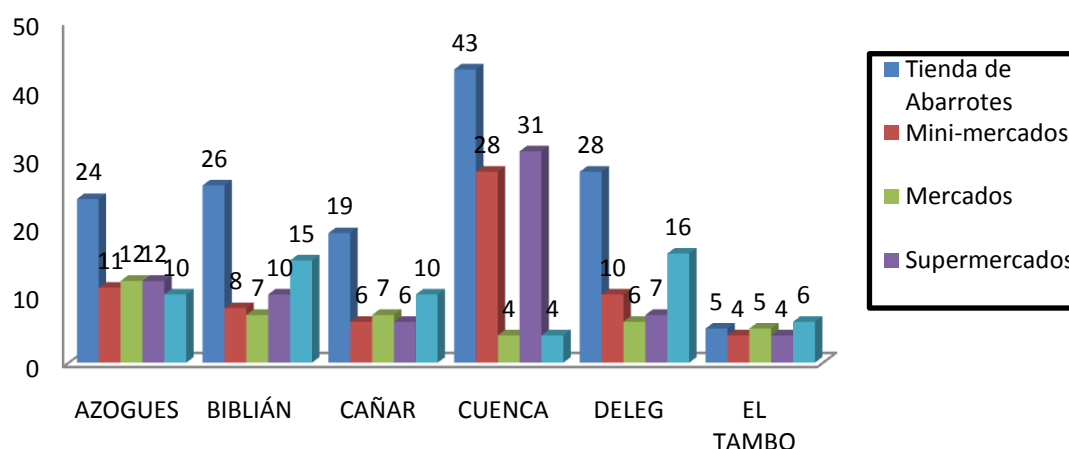
- **Pregunta #3: Cuando usted compra productos lácteos, en qué lugar generalmente lo hace.**

Tabla 7: Canales de distribución: Principales puntos de venta.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN: PRINCIPALES PUNTOS DE VENTA							
OPCIONES	AZOGUES	BIBLIÁN	CAÑAR	CUENCA	DELEG	EL TAMBO	TOTAL
Tienda de Abarrotes	24	26	19	43	28	5	145
Mini-mercados	11	8	6	28	10	4	67
Mercados	12	7	7	4	6	5	41
Supermercados	12	10	6	31	7	4	70
Directamente del fabricante	10	15	10	4	16	6	61
Total	69	66	48	110	67	24	384

Elaborado por: El investigador.

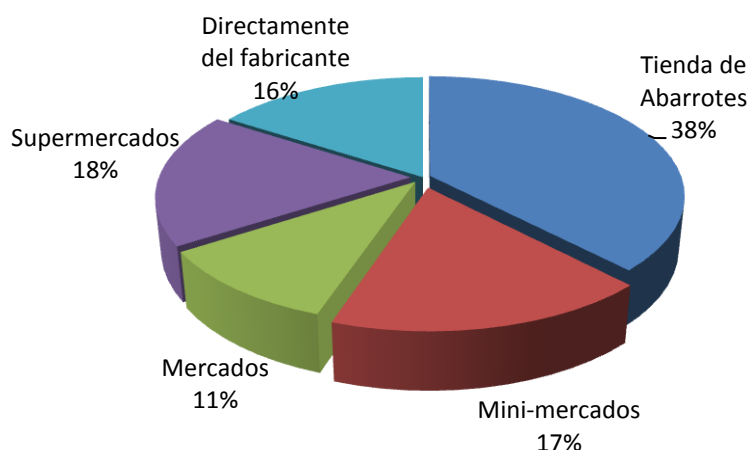
Gráfico 6: Canales de distribución: Principales puntos de venta por cantones.



Elaborado por: El investigador.

Claramente se denota que en los seis cantones de estudio el principal punto de venta son las tiendas de abarrotes puesto que los encuestados supieron manifestar la facilidad de abastecerse del producto en vista que están estratégicamente ubicados cerca de sus viviendas y se puede acceder al producto de mejor manera; sin embargo en el cantón Biblián la gente supo manifestar que prefiere comprar directamente del fabricante por la cercanía que existe a las fábricas de lácteos y que se puede acceder al producto a un menor precio. En el Cantón Cuenca la gente supo manifestar también que el lugar donde compra estos productos es un supermercado pues es comportamiento del consumidor comprar los víveres en un lugar de consumo masivo como es Coral Hiper-Market, Gran Akí, TÍA, etc.; sin embargo la tienda de abarrotes es un lugar estratégico de venta de este tipo de productos; como se muestra en el gráfico de pastel del total de encuestados a continuación:

Gráfico 7: Puntos estratégicos de venta total de encuestados



Elaborado por: El investigador

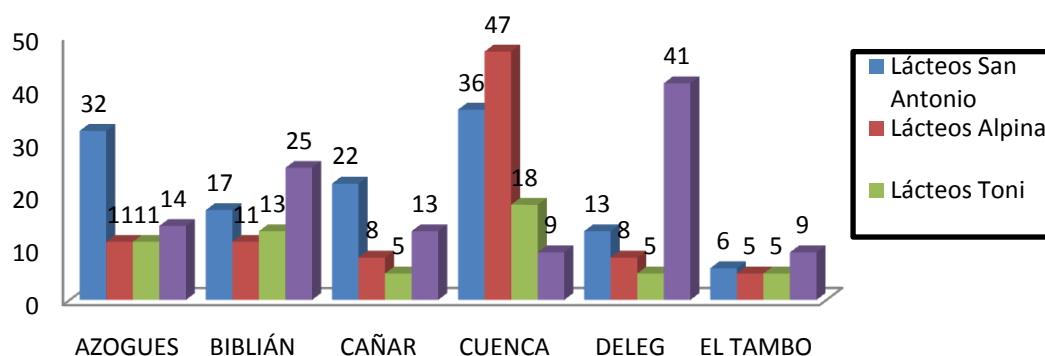
Pregunta #4: ¿Qué marca de productos lácteos es su preferida?:

Tabla 8: Mapeo de la competencia

MAPEO DE LA COMPETENCIA							
OPCIONES	AZOGUES	BIBLIÁN	CAÑAR	CUENCA	DELEG	EL TAMBO	TOTAL
Lácteos San Antonio	32	17	22	36	13	6	126
Lácteos Alpina	11	11	8	47	8	5	90
Lácteos Toni	11	13	5	18	5	5	57
Fábricas Comunitarias	14	25	13	9	41	9	111
Total	68	66	48	110	67	25	384

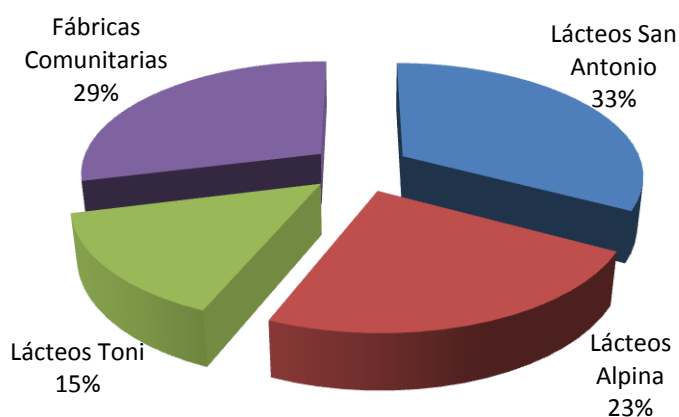
Elaborado por: El investigador.

Gráfico 8: Mapeo de la competencia por cantones



Elaborado por: El investigador

Gráfico 9: Competencia directa del total de encuestados



Elaborado por: El investigador

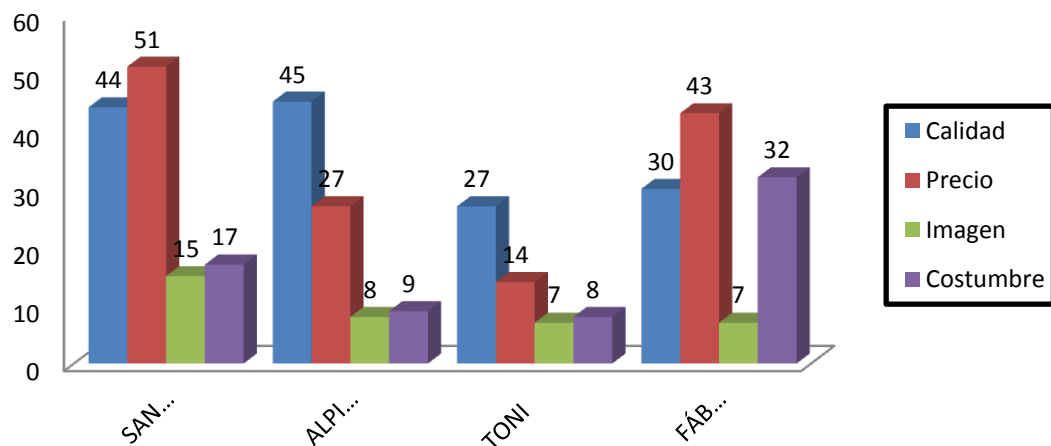
Por cantones la preferencia en la competencia es muy diversa como se denota en el gráfico número 8, en Azogues y Cañar se observa que la gente prefiere lácteos San Antonio; en Biblián, El Tambo y Déleg al ser cantones netamente ganaderos la gente prefiere consumir productos directamente de fábricas comunitarias o pequeños productores; en el cantón Cuenca ampliamente los encuestados manifestaron que prefieren consumir lácteos Alpina y en menor cantidad Lácteos San Antonio; sin embargo en el gráfico del total de encuestados vemos que el competidor principal es lácteos San Antonio a nivel general de los encuestados. En la siguiente gráfica se da a conocer las principales características de las marcas en estudio, según los clientes encuestados:

Tabla 9: Características de la competencia

CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA					
OPCIONES	SAN ANTONIO	ALPINA	TONI	FÁBRICAS COMUNITARIAS	TOTAL
Calidad	44	45	27	30	146
Precio	51	27	14	43	135
Imagen	15	8	7	7	37
Costumbre	17	9	8	32	66
Total	127	89	56	112	384

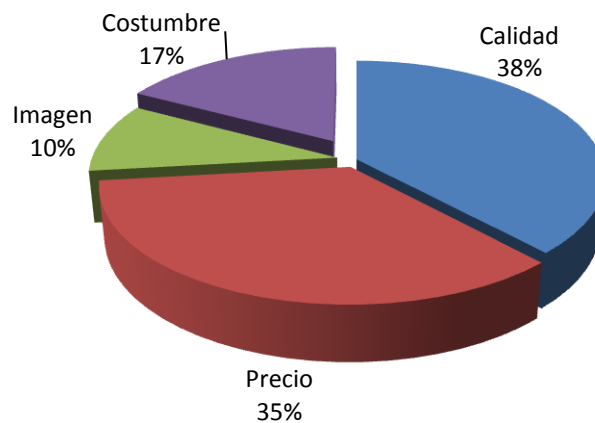
Elaborado por: El investigador.

Gráfico 10: Características de la competencia: Opinión del consumidor



Elaborado por: El investigador

Gráfico 11: Características de la competencia total de encuestados



Elaborado por: El investigador

En todo mercado ha sido determinante la calidad y el precio, generalmente las grandes fábricas que abarcan amplios mercados pueden manipular estas variables, a mayor calidad mayor precio. En esta pregunta los consumidores han concluido que la calidad y el precio son importantes pero también un importante porcentaje de respuestas nos indica que la gente compra determinadamente por costumbre ciertas marcas; es decir es importante para algunos clientes que el producto se posicione en el mercado para hacer de este su opción de compra. Si nos enfocamos en la opinión del consumidor del gráfico número 9 la marca predominante en calidad es Lácteos Alpina, le sigue lácteos San Antonio; sin embargo en cuanto a precio se refiere las fábricas comunitarias y lácteos San Antonio son las preferidas; en cantones pequeños como Déleg y Biblián observamos que la gente prefiere comprar en fábricas comunitarias y su consumo generalmente es por costumbre. Cuando se realice el diagnóstico situacional se deberá considerar estos factores pues afectan directamente al mercado donde se comercializa el producto.

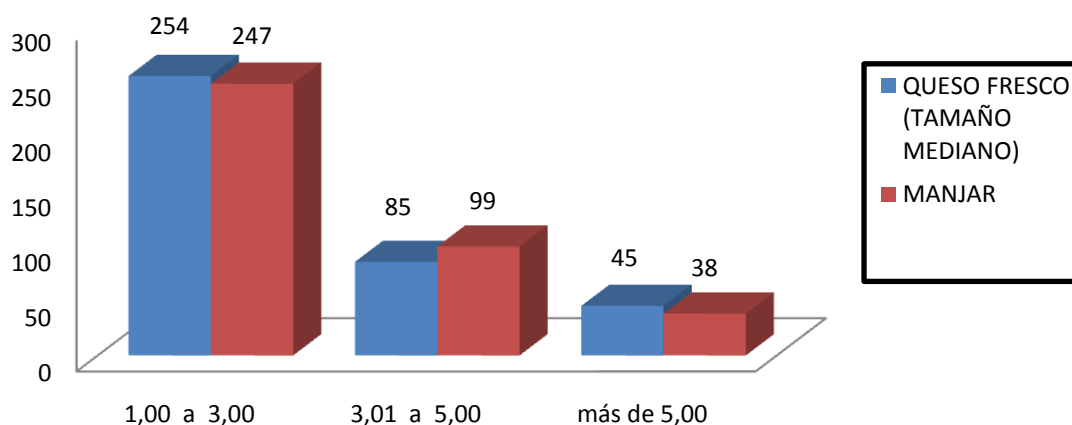
Pregunta #5:Cuál es el valor que usted paga por los siguientes productos lácteos:

Tabla 10: Comportamiento del consumidor: Precio

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR:PRECIO		
OPCIONES	QUESO FRESCO (TAMAÑO MEDIANO)	MANJAR
1,00 a 3,00	254	247
3,01 a 5,00	85	99
más de 5,00	45	38
Total	384	384

Elaborado por: El investigador.

Gráfico 12: Comportamiento del consumidor en precios, total encuestados



Elaborado por: El investigador

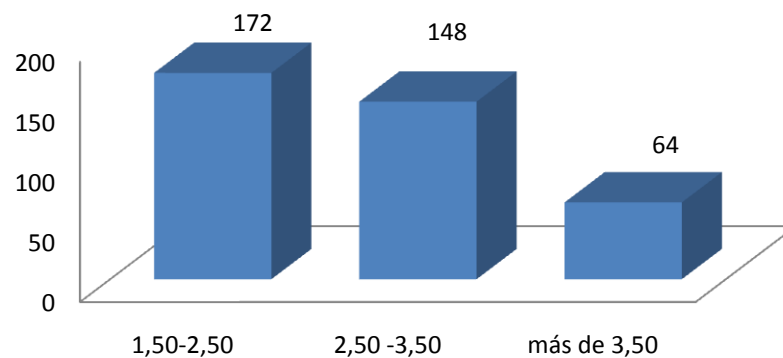
Por un queso de tamaño promedio (250 gr.) los encuestados generalmente pagan un precio correspondido entre \$1,00 a \$3,00; muy poca personas pagan un valor más allá de los \$5,00. En el caso del manjar sucede igual nadie paga más de \$5,00 por una tarrina de manjar. Conociendo estos datos se procederá a hacer una relación costo/calidad para determinar correctamente el precio de venta al público.

Tabla 11: Comportamiento del consumidor: Precio yogurt

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR : PRECIO DEL YOGURT	
PRECIO	TOTAL
1,50-2,50	172
2,50 -3,50	148
más de 3,50	64
Total	384

Elaborado por: El investigador.

Gráfico 13: Comportamiento del consumidor en precio del yogurt, total encuestados



Elaborado por: El investigador.

De la misma manera en el gráfico anterior se denota en precios que el consumidor opta por el precio más económico por un litro de yogurt. De igual manera supieron comentar que los precios varían según la calidad del producto; aún así únicamente 64 personas manifestaron que pagarían más de \$3,50.

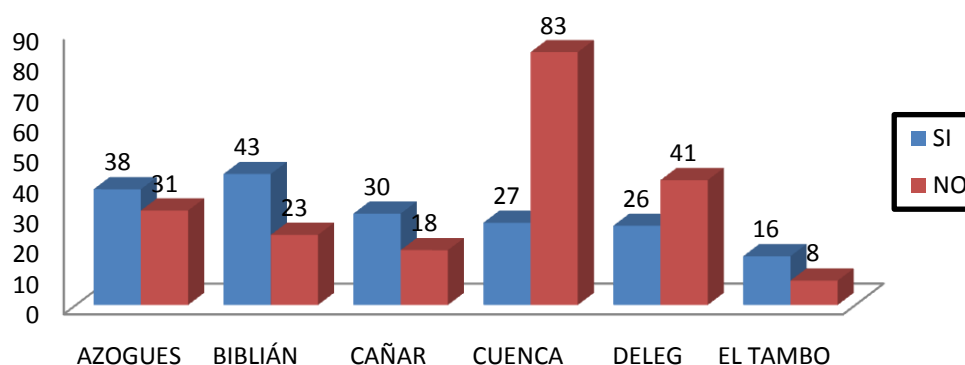
Pregunta #6: ¿Conoce usted la marca de productos lácteos “El Cañarejo”?

Tabla 12: Posicionamiento de la marca

POSICIONAMIENTO DEMARCA							
OPCIONES	AZOGUES	BIBLIÁN	CAÑAR	CUENCA	DELEG	EL TAMBO	TOTAL
SI	38	43	30	27	26	16	180
NO	31	23	18	83	41	8	204
Total	69	66	48	110	67	24	384

Elaborado por: El investigador.

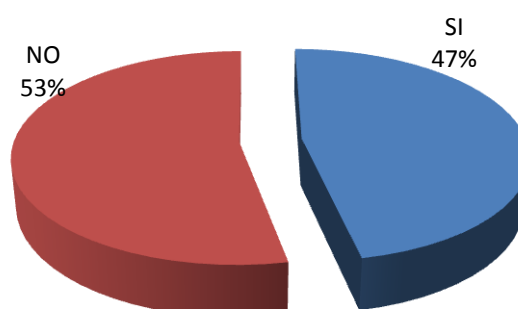
Gráfico 14: Posicionamiento de marca



Elaborado por: El investigador.

Del gráfico de barras anterior observamos que en la mayoría de cantones se conoce la marca de productos “El Cañarejo”; sin embargo numéricamente Cuenca y Déleg representan una gran parte de la población que no conoce sobre la marca.

Gráfico 15: Posicionamiento de la marca, total de encuestados



Elaborado por: El investigador.

En el gráfico de pastel se refleja que la mayoría de la muestra encuestada no conoce sobre la marca “El Cañarejo”; de esta forma la gestión deberá establecer estrategias que permitan entrar y darse a conocer en este mercado pues al ser un producto de consumo masivo necesita generar un valor agregado que permanezca en el subconsciente del consumidor, de esta manera éste hará de la marca un hábito de consumo regular.

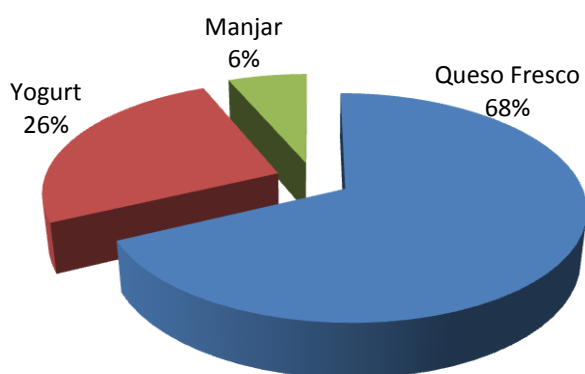
Pregunta #7: ¿Qué productos ha consumido o le gustaría consumir de la marca El Cañarejo?

Tabla 13: Consumo de productos de la marca "El Cañarejo"

CONSUMO DE PRODUCTOS DE LA MARCA "EL CAÑAREJO"						
OPCIONES	AZOGUES	BIBLIÁN	CAÑAR	CUENCA	DELEG	EL TAMBO
Queso Fresco	39	41	22	90	27	3
Yogurt	18	16	13	20	11	6
Manjar	4	5	4	4	0	4
Total	61	62	39	114	38	13

Elaborado por: El investigador.

Gráfico 16: Consumo de productos de la marca "El Cañarejo"



Elaborado por: El investigador.

Según el gráfico anterior podemos anticiparnos a decir que el producto que tiene mayor aceptación en el mercado es el Queso fresco que del total de encuestados representa un 68% es decir 222 personas, este producto es necesario anclarlo en el mercado para que sirva como un referente de la marca “El Cañarejo”; sin embargo es necesario también considerar que el yogurt es un producto que puede introducirse en el mercado mediante un plan de negocios adecuado; en menor proporción está el manjar con apenas un 6% del total de encuestados es decir 21 personas.

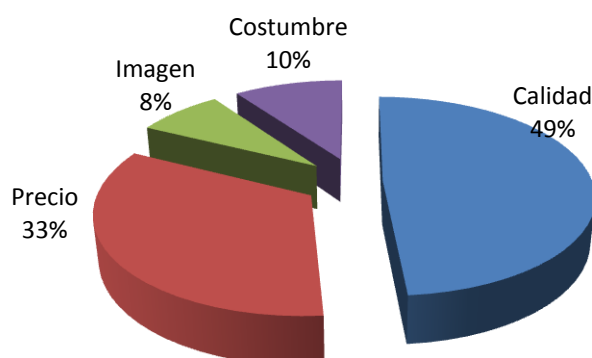
Pregunta #8: Señale cuál es la característica que hace de su opción de compra la marca “El Cañarejo”:

Tabla 14: Posicionamiento de marca: Criterio de compra

CRITERIO DE COMPRA DEL PRODUCTO							
OPCIONES	AZOGUES	BIBLIÁN	CAÑAR	CUENCA	DELEG	EL TAMBO	TOTAL
Calidad	13	43	24	83	16	8	187
Precio	21	17	11	26	46	8	129
Imagen	5	5	5	5	5	5	30
Costumbre	8	7	8	5	5	5	38
Total	47	72	48	119	72	26	384

Elaborado por: El investigador.

Gráfico 17: Posicionamiento de marca: Criterio de compra del producto, total encuestados



Elaborado por: El investigador.

Mo refleja el gráfico de pastel, la calidad de los productos de la marca “El Cañarejo” es la característica principal que los consumidores prefieren; por tal motivo es necesario mejorar constantemente e investigar nuevas técnicas que permitan mejorar la calidad de los productos puesto que el segmento del mercado de la empresa prefiere la calidad y en menor medida el precio. Muy pocos consumidores adquieren los productos de la fábrica por costumbre aunque es necesario recordar que la calidad tiene como efecto la costumbre.

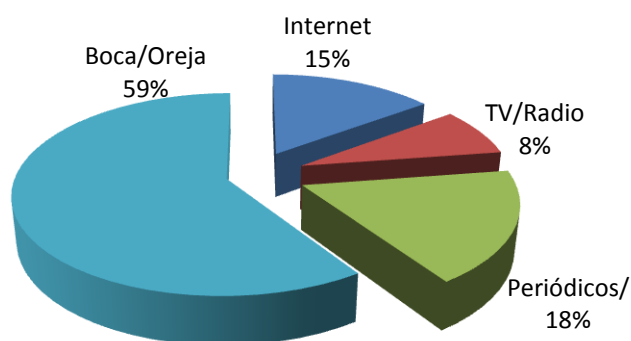
Pregunta #9: ¿Por qué medio de comunicación conoció los productos de la marca “El Cañarejo”?

Tabla 15: Posicionamiento de marca: Publicidad

POSICIONAMIENTO DE MARCA: PUBLICIDAD							
OPCIONES	AZOGUES	BIBLIÁN	CAÑAR	CUENCA	DELEG	EL TAMBO	TOTAL
Internet	9	9	6	19	9	5	57
TV/Radio	5	5	5	5	5	5	30
Periódicos/ Revistas	15	5	5	36	4	4	69
Boca/Oreja	40	47	32	50	48	11	228
Total	69	66	48	110	66	25	384

Elaborado por: El investigador.

Gráfico 18: Posicionamiento de marca: Publicidad total de encuestados



Elaborado por: El investigador.

Los medios utilizados para la promoción y publicidad de los productos de la marca “El Cañarejo” son escasos; como se revela en el gráfico anterior la mayor parte de encuestados sabe sobre la marca por medio de una publicidad directa (boca/oreja). En menor medida la marca se dio a conocer en internet y periódicos y revistas de forma indirecta es decir por medio de artículos y publicaciones web donde se hace referencia a estos productos mas no por contar con una página de internet propia o una cuenta publicitaria de la empresa. Estos resultados reflejan una clara desventaja frente a la competencia puesto que la imagen que se da a un producto es fundamental para su venta y más cuando es un producto de consumo masivo donde la competencia es muy fuerte; la gestión deberá tomar en cuenta de forma muy seria ampliar los medios de difusión de los productos de la empresa.

4.3.4. Conclusiones del estudio de mercado

El estudio de mercado refleja la siguiente información.

- La fábrica cuenta con una mediana aceptación del mercado en razón que los consumidores conocen el producto, pero ignoran su procedencia y su imagen corporativa.
- La competencia es un factor clave para el desarrollo y atraso de la fábrica pues en la zona austral del Ecuador existen muchas fábricas comunitarias e industrializadas de productos lácteos.
- Los medios de difusión de la empresa y sus productos no han sido aprovechados puesto que no existe una persona responsable por hacer publicidad para la empresa.
- El producto estrella de la fábrica es el queso, sin embargo empieza a ganar aceptación en el mercado el yogurt y manjar que se oferta, cabe recalcar que es necesario mejorar aspectos esenciales en la producción en pro de mejorar la calidad de los productos.
- Entre los puntos de distribución se destacan las tiendas de abarrotes, puesto que los lácteos son productos de consumo masivo; sin embargo es necesario buscar nuevas formas de llegar a más consumidores en mayores cantidades por ejemplo en el caso de supermercados.
- En relación a las características y el precio se denota que la calidad juega un papel fundamental para los consumidores sin embargo no corresponde a los precios que éstos estarían dispuestos a cancelar por los productos.

4.4. Elaboración de matrices de impacto

4.4.1. Análisis de la matriz externa

Esta matriz refleja el grado de impacto de los factores externos que afectan como una oportunidad o una amenaza a la fábrica “El Cañarejo” según el análisis del macro y micro ambiente. Se determina un rango de uno a cinco, siendo:

Alto = 5

Medio = 3

Bajo = 1

Tabla 16: Matriz de impacto externo

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
MACROAMBIENTE									
Factor Político		X						3o	
Factor Social									
-Pobreza				X			5a		
-Desempleo					X			3a	
-Migración					X			3a	
Factor Tecnológico		X						3o	
Factor Económico									
-Competitividad	X						5o		
-Estructura Económica y PIB	X						5o		
-Inflación						X			1a
-Tasas de Interés						X			1a
Factor Geográfico-Ambiental					X		5a		
MICROAMBIENTE									
Proveedores									
-Negociación con proveedores		X						3o	
Clientes									
-Negociación con los clientes	X						5o		
Competencia									
-Ventaja Competitiva		X						3o	
-Demanda de los productos		X						3o	
-Cobertura de Mercado	X						5o		
-Ingreso de competidores					X		5a		
- Productos Sustitutos						X			1a
Organismos de Control						X			1a
SATISFACCIÓN CLIENTES									
Puntos de Distribución	X						5o		
Precio			X						1o
Posicionamiento de Marca						X			1a
Percepción de Calidad		X						3o	
Publicidad	X						5a		
Imagen Corporativa						X	5o		
Satisfacción con la empresa		X						3o	

Fuente: (Cabrera, 2011)

Elaborada por: El investigador.

Dentro de los factores del macro-ambiente las oportunidades más relevantes se destacan en el factor social en razón de que al ser una comunidad el ente controlador de la fábrica se puede canalizar a ésta organización como una fuente para mitigar el impacto que tiene el desempleo, de esta manera se reducen también los índices del factor migración, que en especial en la provincia del Cañar son muy elevados; también se puede evidenciar como una clara oportunidad la competitividad y crecimiento del PIB en el sector agropecuario de tal manera que siguiendo los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir, éste tipo de emprendimiento es de suma importancia para el consumo doméstico pues ayuda a dinamizar la economía interna de la región y a nivel macro ayuda reducir los niveles de importación de productos lácteos, de esta manera la comunidad aporta con el cambio de la matriz productiva que el Gobierno Nacional promueve. Por el lado contrario a las oportunidades se presenta como amenazas potenciales a dos factores claves como es el área geográfica y ambiental puesto que la comunidad de Cungapite se encuentra ubicada lejos de los centros urbanos más cercanos lo que dificulta la comercialización del producto, de la misma forma no se cuenta con vehículos propios para hacer la comercialización de forma directa. De la misma forma la pobreza será siempre un factor de amenaza para cualquier tipo de organización; la comunidad de Cungapite es un área donde la pobreza es muy notoria, lo que ha traído como consecuencia dos graves problemas sociales como el desempleo y la migración la gente prefiere salir de los campos en busca de nuevas fuentes de ingresos, dejando de esta manera los campos abandonados o únicamente se destinan a subsistir y no a progresar.

Dentro del microambiente se presentan oportunidades claras enfocadas hacia buscar y negociar con nuevos clientes de la región aprovechando la cobertura de mercado que la fábrica tiene, de esta manera la demanda del producto incrementará y con el esfuerzo conjunto de los empleados se podrá ingresar en nuevos mercados del austro; esta oportunidad va encadenada directamente con la competencia como una amenaza constante que de no ser manejada con perspicacia y habilidad en la gestión, puede llevar a desaparecer o perjudicar en gran medida a la fábrica.

4.4.2. Análisis de la matriz interna

Esta matriz permite puntualizar las principales debilidades y fortalezas de la empresa que internamente pueden afectar al proceso operativo de la misma. De esta forma se ha procedido a elaborar la siguiente matriz:

Tabla 17: Matriz de impacto interno

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
ÁREA ADMINISTRATIVA									
Funciones Administrativas				X			5d		
Participación en Procesos de Mejoramiento	X						5f		
Estructura Organizacional					X		5d		
Definición de Misión y Visión				X			5d		
Manual de Funciones y Procesos				X			5d		
Capacitación y Talento Humano			X						1f
Ambiente Laboral	X						5f		
Control en las demás Áreas de la Empresa						X			1d
Programas de Planificación				X			5d		
Liderazgo y Motivación			X						1f
Compromiso con la Comunidad		X					5f		
ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION									
Procesos de Producción			X						1f
Control de Calidad de los Productos			X						1d
Uso de normas de Asepsia y Antisepsia					X			3d	
Priorización de Mejoramiento de Procesos			X						1d
Instalaciones y Maquinaria		X						3f	
Mantenimiento Preventivo						X			1d
Preocupación de Expectativas de los Clientes						X			1d
Fidelización de Clientes					X				1d

Búsqueda de Alianzas Estratégicas		X						3f	
Control y Facturación de Ventas						X			1d
ÁREA FINANCIERA									
Manejo de Presupuestos de Ventas					X			3d	
Manejo de Presupuestos de Compras					X			3d	
Manejo de Presupuestos de Gastos					X			3d	
Manejo de Inventarios					X			3d	
Presentación de Balances a tiempo						X			1d
Informes de Tributación al día						X			1d

Elaborada por: El investigador.

Dentro del entorno interno de la empresa la matriz elaborada anteriormente puntualiza muchas debilidades en especial en el área administrativa, siendo las más relevantes las siguientes las más significativas y que se las debe regularizar en primer lugar. Al no contar con una persona específica encargada de las funciones administrativas, éstas son distorsionadas y descuidadas originando así una debilidad importante en la base del proceso administrativo. Al no contar con un organigrama se presenta otra debilidad notoria, esta se trata del desconocimiento de la misión y visión institucionales es decir los trabajadores hacen su trabajo por hacerlo, sin más ni más, y sin saber cuáles son los lineamientos de hacia dónde quiere llegar la empresa con su trabajo, mucho menos fijándose en valores institucionales por los que trabaja y puede distinguirse de la competencia, no se cuenta con un manual de funciones y procesos derivado del organigrama que se debería tener en la empresa; pese a que todos los trabajadores conocen sus deberes y funciones un manual es un sustento que puede regular actividades permitidas y no permitidas en el lugar de trabajo y que servirán de respaldo a la empresa y trabajador ante cualquier tipo de contingencia. En el área Financiera es más complicado el manejo de información pues la contadora es externa y solo presta servicios de asesoría a la empresa, pero debería ser la encargada de manejar presupuestos información de balances y tributación al día y en regla.

4.4.3. Análisis de la matriz de aprovechamiento

La matriz de aprovechamiento permite realizar un análisis de priorización de acciones estratégicas a tomar para aprovechar las oportunidades que se presentan, usando de la mejor manera nuestras fortalezas, así mismo nos permite elegir los factores críticos de éxito, y generar índices de medición que ayuden a evaluar a la organización a tiempo, si esta ha mejorado o se mantiene igual.

En la siguiente matriz se observa cómo se calificó las fortalezas de acuerdo a la utilidad que pueden tener para el mejor aprovechamiento de las oportunidades:

Tabla 18: Matriz de aprovechamiento de fortalezas y oportunidades

MATRIZ DE APROVECHAMIENTO DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES															
OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Factor Político	Factor Tecnológico	Competitividad Macro	Economía y PIB	Negociación Proveedores	Negociación Clientes	Ventaja Competitiva	Demanda Productos	Cobertura Mercado	Puntos de Distribución	Percepción de Calidad	Precio	Imagen Corporativa	Satisfacción Empresa	Total
Participación en Procesos de Mejoramiento	5	5	5	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	54
Capacitación del Talento Humano	5	3	3	3	3	3	3	1	3	1	5	1	3	3	40
Ambiente Laboral	5	3	3	1	1	1	3	3	3	1	5	3	5	1	38
Liderazgo y Motivación	1	3	3	5	5	5	3	1	3	3	5	3	5	1	46
Compromiso con la Comunidad	5	1	1	5	5	3	1	3	3	3	5	3	5	5	48
Procesos de Producción	3	5	5	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3	56
Instalaciones y Maquinaria	3	5	5	3	3	3	3	1	1	1	5	3	3	3	42
Alianzas Estratégicas	5	5	1	3	3	5	5	3	5	3	3	3	3	5	52
Total	32	30	26	30	26	26	24	20	28	18	36	22	34	24	376

Fuente: Análisis del Macroambiente, Microambiente y Análisis Interno de la Fábrica.

Elaborado por: El investigador

Las fortalezas más sobresalientes ante las oportunidades del mercado son:

- Aprovechar la estabilidad política para participar en procesos de mejoramiento en la gestión administrativa de pequeñas industrias lácteas.
- Utilizar mecanismos de calidad y publicidad en el trabajo diario, siguiendo los lineamientos de la política del buen vivir, de esta manera se contribuirá con el desarrollo responsable de la comunidad.
- Investigar nuevos procesos de producción que no alteren las características esenciales del producto, de esta manera se puede penetrar nuevos mercados donde sean más competitivos sin perder la calidad de los productos.
- Buscar alianzas estratégicas aprovechando la situación política del Ecuador, de esta manera se puede innovar sobre tecnología y administración de recursos en miras de solidificar la imagen corporativa en el mercado donde se desenvuelve la fábrica.

4.4.4. Análisis de la matriz vulnerabilidad

El análisis de vulnerabilidad permite priorizar las acciones estratégicas a tomar y así evitar que las amenazas se aprovechen de las debilidades de la organización, permite elegir factores críticos de éxito, para generar índices de medición que ayudan a evaluar a la organización en el tiempo, y tratar de transformar las debilidades en fortalezas.

A continuación se presenta la calificación sobre el nivel de incidencia que las amenazas pueden tener sobre las debilidades de la empresa.

Tabla 19: Matriz de vulnerabilidad ante amenazas y debilidades

MATRIZ DE VULNERABILIDAD ANTE AMENAZAS Y DEBILIDADES												
AMENAZAS DEBILIDADES	Pobreza	Desempleo	Migración	Inflación	Tasa de Interés	Factor Geográfico Ambiental	Competencia	Productos Sustitutos	Organismos de Control	Posicionamiento de Marca	Publicidad	Total
Funciones Administrativas	3	3	1	1	1	5	5	3	3	5	5	35
Estructura Orgánica	1	1	1	1	1	5	3	1	3	5	5	27
Visión y Misión	1	1	1	1	1	5	5	3	5	5	5	33
Manual de Procesos y Funciones	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	3	29
Control Áreas de Empresa	1	3	3	1	3	5	3	3	1	5	3	31
Programas de Planificación	1	1	1	3	3	5	1	1	5	3	5	29
Control de Calidad	1	1	1	1	3	5	5	3	5	5	5	35
Higiene y Asepsia	1	1	1	1	1	5	5	3	5	5	5	33
Mejoramiento de Procesos	3	3	3	1	1	3	5	1	5	5	5	35
Mantenimiento Preventivo	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	19
Expectativa de Clientes	1	1	1	1	1	5	5	3	3	5	1	27
Fidelización de Clientes	1	1	1	3	1	1	5	3	3	3	3	25
Control y Fact. Ventas	1	1	1	3	1	3	3	1	5	1	1	21
Presupuestos de Ventas	1	1	1	3	3	5	3	1	1	3	1	23
Presupuestos de Compras	1	1	1	3	3	5	3	1	1	3	1	23
Presupuestos de Gastos	1	1	1	3	3	5	3	1	1	3	1	23
Manejo de Inventarios	1	1	1	1	1	5	3	3	3	3	5	27
Presentación de Balances	1	1	1	1	1	3	3	1	5	5	5	27
Informes de Tributación	1	1	1	3	5	3	3	1	5	1	5	29
Total	23	25	23	33	35	81	71	35	67	73	65	252

Fuente: Análisis del Macroambiente, Microambiente y Análisis Interno de la Fábrica.

Elaborado por: El investigador.

Las debilidades que más atención merecen ante las amenazas del entorno son las siguientes:

- Hacer cumplir las funciones del área administrativa, solidificando los cimientos del proceso administrativos en pro de posicionar la marca y ser competitivos en el mercado.
- Diseñar una estructura orgánica y funcional de la fábrica con el objetivo de que los clientes internos y externos se informen del sistema de trabajo de la fábrica por sus diferentes secciones operativas.
- Definir la filosofía institucional (misión, visión, valores corporativos), que delimitarán la razón de ser de la organización.
- Elaborar un manual de funciones y procesos que defina los perfiles, derechos y obligaciones de los trabajadores, de esta forma servirá como respaldo ante cualquier eventualidad de trabajo.
- Realizar inspecciones y control del funcionamiento de todas las áreas de la empresa para evitar cualquier tipo de error operativo.
- Realizar una planificación estratégica para mejorar las operaciones de la fábrica y organizar el trabajo, de esta manera incrementar la efectividad y eficiencia dentro de la empresa.
- Realizar un adecuado control de calidad en los procesos de producción teniendo en cuenta siempre la calidad, higiene y cuidado que se deben tener en los procesos de elaboración de los productos de la fábrica.

4.5. Análisis F.O.D.A.

Partiendo de las matrices anteriores se puede identificar claramente las oportunidades y amenazas del entorno externo, de la misma forma se identifican las debilidades y fortalezas internas de la institución, de la siguiente manera:

a) Fortalezas:

- Acceso a capacitaciones ocasionales para mejorar la técnica del proceso productivo.
- Un cálido ambiente laboral en base a criterios de liderazgo y motivación hacia el amor por el trabajo.
- Responsabilidad con la comunidad y el desarrollo sustentable de la empresa a miras de mejorar el nivel de vida de los habitantes del sector.
- Los productos que se procesan son naturales y no tienen ningún preservante artificial.
- La maquinaria e instalaciones son nuevas y de acorde a la tecnología actual.
- Alianzas estratégicas entre organismos del estado (GPC – GADI Cañar), para mejorar aspectos de producción y administración de la empresa.
- La fábrica láctea brinda un espacio físico de trabajo, donde el personal desempeña eficientemente sus tareas.
- El proceso productivo de la fábrica productos lácteos “El Cañarejo” cumple con todas las Normas INEN del Ecuador.
- Aceptación en el mercado.
- En la fábrica láctea no existen Sindicatos.

b) Oportunidades:

- Participación en los procesos de mejoramiento impulsados por organismos públicos y privados con el objeto de mejorar la calidad en la gestión administrativa.
- Apoyo gubernamental hacia microempresas con el objetivo de fomentar los emprendimientos y el cambio de la matriz productiva.
- Oportunidad de apoyo de instituciones públicas con tecnología para mejorar el proceso productivo.
- Incremento de la competitividad en el campo agropecuario y su aporte al producto interno bruto en especialmente el sector lechero (Sierra) debido a las bondades climatológicas del Ecuador.
- Posibles acuerdos con otras comunidades para proveer materia prima en casos de escasez o incrementar y diversificar la producción.
- Pactos con nuevos clientes para comercializar los productos en el mercado.

- Nuevos puntos de distribución que amplíen la cobertura del mercado de la fábrica.
- Medios tecnológicos gratuitos disponibles para mejorar la imagen corporativa de la empresa ante el mercado.
- La leche pasteurizada de la fábrica láctea “El Cañarejo”, cumple con las políticas – leyes que fija el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).
- Los derivados de la leche son productos de consumo masivo.

c) Debilidades:

- No se cumple con las funciones del proceso administrativo.
- No se cuenta con una estructura orgánica definida.
- No posee una filosofía institucional donde se detalle la visión, misión y valores corporativos de la fábrica.
- No dispone de un manual de funciones y procesos que permita controlar las actividades de la fábrica.
- No se trabaja en base a una planificación adecuada, generando de esta manera desperdicio de recursos.
- El control de calidad y de las normas de asepsia y antisepsia no es el adecuado.
- No se realiza el control preventivo de mantenimiento a los equipos de la fábrica.
- No se lleva un registro de fidelización de clientes, ni tampoco de sus expectativas con respecto a la fábrica.
- No se maneja correctamente presupuestos de ventas, compras ni gastos.
- La fábrica láctea no aplica un sistema contable fijo por tanto carece de información financiera.
- Dentro del proceso financiero la fábrica no aplica Contabilidad General y ni de Costos.
- Los informes de tributación, balances e inventarios los lleva una contadora ajena a la fábrica.
- El impacto ambiental de la fábrica no está regularizado.
- Promoción y Publicidad realizadas por la empresa son restringidas.
- El personal cuenta con una inadecuada protección industrial.

d) Amenazas:

- Pobreza y desempleo en la zona rural del Cañar, esto puede traer de consecuencia la migración de las personas a centros urbanos u otros países dejando abandonadas potenciales zonas lecheras de la provincia.
- La inflación y las tasas de interés limitan a las pequeñas organizaciones para acceder a financiamiento a corto o largo plazo.
- La ubicación geográfica de la fábrica hasta los centros urbanos limita la comercialización del producto.
- Pérdida de cobertura de mercado por efectos de la competencia y productos sustitutos.
- Regularizaciones impuestas por los organismos de control.
- Los competidores con tecnología de punta y una capacidad económica eficiente.
- Ingreso de nuevos competidores nacionales en el mercado de los lácteos.

4.5.1. Elaboración de la matriz F.O.D.A. – D.O.F.A.

Para la elaboración de las estrategias defensivas y ofensivas es necesario establecer los puntos de acción que se deben tomar para establecer las estrategias de la fábrica:

Tabla 20: Matriz FODA

FÁBRICA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “EL CAÑAREJO”		
MATRIZ FODA-DOFA	OPORTUNIDADES.	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en procesos de mejoramiento. 2. Apoyo gubernamental. 3. Incremento de la competitividad (PIB). 4. Posibles acuerdos con nuevos proveedores. 5. Ampliar la cobertura del mercado de la fábrica. 6. Incrementar publicidad. 7. Los productos son de consumo masivo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pobreza, desempleo y migración. 2. La inflación y las tasas. 3. La ubicación geográfica de la fábrica. 4. Competencia y productos sustitutos. 5. Organismos de control.
FORTALEZAS.	PUNTOS FOCALES F.O.	PUNTOS FOCALES F.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a capacitaciones. 2. Cálido ambiente laboral. 3. Responsabilidad con la comunidad. 4. Productos naturales libres de preservantes. 5. Maquinaria e instalaciones adecuadas. 6. Cumple con Normas INEN establecidas. 7. Aceptación en el mercado. 8. No existen Sindicatos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en los procesos de mejoramiento impulsados por los gobiernos seccionales mediante acceso a tecnología y capacitación (F1, F2, O1); para de esa manera ser más competitivos y responsables con la comunidad (O2, F2, F4) en un ambiente laboral comfortable. 2. Ampliar la cobertura de mercado comercializando productos naturales de calidad (O4,F5)), buscando nuevos proveedores e incrementando la publicidad por los medios disponibles (O3,O6,F8) para ganar más aceptación en el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar planes de contingencia para evitar la fuga de mano de obra y el ingreso de potenciales competidores (F1, F2, F3, F4, A1, A4), contribuyendo responsablemente al desarrollo sustentable de la comunidad y su área de influencia (F4, A3). 2. Cumplir con las disposiciones y regulaciones exigidas por los organismos de control con el fin de precautelar los intereses de la fábrica con respecto a instalaciones, maquinaria y normas establecidas para la producción (A5, F5, F6).
MATRIZ FODA-DOFA	OPORTUNIDADES.	AMENAZAS

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo gubernamental. 2. Incremento de la competitividad (PIB). 3. Posibles acuerdos con nuevos proveedores. 4. Ampliar la cobertura del mercado de la fábrica. 5. Incrementar publicidad. 6. Los productos son de consumo masivo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pobreza, desempleo y migración. 2. La inflación y las tasas. 3. La ubicación geográfica de la fábrica. 4. Competencia y productos sustitutos. 5. Organismos de control.
DEBILIDADES	PUNTOS FOCALES D.O.	PUNTOS FOCALES D.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura orgánica definida. 2. Filosofía institucional 3. Manual de funciones y procesos. 4. Planificación inadecuada. 5. Normas sanitarias. 6. No se realiza mantenimiento preventivo. 7. No fideliza clientes. 8. No maneja un sistema contable fijo, información financiera externa. 9. Impacto ambiental no regularizado. 10. Promoción y publicidad restringidas. 11. Inadecuada seguridad industrial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sustentarse en el apoyo gubernamental para cimentar las bases de la función administrativa de la fábrica (O1, D1, D2, D3, D4) garantizando competitividad, bajo estrictas normas sanitarias y de seguridad industrial para ampliar la cobertura del mercado actual llevando un control de seguimiento fidelizar los principales clientes (O2, D5, D6, D11, D7, O11). 2. Tratar en lo posible de manejar la información financiera dentro de la institución con el fin de llevar registros contables internos e históricos (D8). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de la filosofía institucional y estructura orgánica funcional de la fábrica, que sustente las bases de una planificación futura(D1, D2, D3, D4) garantizado productos limpios y de calidad competitivos en el mercado (D4, D5, D4) propiciando las condiciones adecuadas para el trabajo de los empleados y minimizando el impacto ambiental que puede producir la fábrica (D6, D9, D11, A3, A4, A5). 2. Diseñar un plan de mercadeo y estudio de mercado para conocer las exigencias de los consumidores (A4, D7, D10) y de esta manera hacer más publicidad para la fábrica.

Fuente: (Thompson, 2012)

Elaborada por: El investigador

4.5.2. Establecimiento de estrategias ofensivas

4.5.2.1. Análisis F.O.

El análisis FO es aquel en el cual se busca estrategias que permitan utilizar de mejor manera las fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado:

- Buscar el apoyo gubernamental debe ser una estrategia que deberá tomar la fábrica por mucho tiempo, puesto que mediante organismos como el Centro de Desarrollo empresarial se puede ayudar en algo a fomentar la cultura de la administración de pequeños emprendimientos fundamentales en el momento económico por el que atraviesa el Ecuador.
- Ser más competitivos en el mercado regional abarcando aspectos de tecnología, calidad y comercialización, esta estrategia permitirá crear una imagen corporativa sólida en el subconsciente del consumidor final.
- Mantener un ambiente laboral idóneo para el trabajo en equipo pues una empresa en organización lo requiere constantemente para conseguir sus objetivos y ser responsables con su comunidad y el medio ambiente.
- Mejor utilización del recurso humano aprovechando su compromiso para con la organización con el fin de que aporten en el mejoramiento de los procesos productivos.
- Buscar nuevos proveedores con miras de diversificación del producto, de esta manera la red de producción comunitaria incrementará y el beneficio para los moradores del área de impacto será positivo, de igual manera para la fábrica ampliando su cobertura de mercado y ganando en publicidad.

4.5.2.2. Análisis D.O.

El análisis DO es aquel que permite generar estrategias que permiten corregir o mejorar las debilidades de la organización en el corto plazo para alcanzar mejores oportunidades en el mercado.

- Mediante el asesoramiento de los gobiernos seccionales, buscar apoyo para capacitar a los miembros de la organización sobre administración de pequeños negocios; de esta manera se fomenta el desarrollo empresarial.
- Mejorar el proceso productivo empleando adecuadamente las normas de higiene, las buenas prácticas de manufactura, y los conceptos de seguridad industrial con el fin de evitar deterioros en la calidad del producto e inconvenientes con los trabajadores de la fábrica.
- El conocimiento del mercado donde opera la fábrica es fundamental para conocer la plaza de comercialización del producto y saber si le conviene o no una expansión.
- Hacer un seguimiento a los principales clientes de la empresa con el fin de llevar un control sobre las ventas y poder establecer un registro donde se refleje su frecuencia de compra, de esta manera se puede fidelizar clientes que con el paso del tiempo pueden ser beneficiarios de algún tipo de promoción u oferta.
- La información financiera deberá ser un factor clave para evaluar la evolución periódica de la empresa con relación al tiempo y desempeño en ventas, activos, productividad y otros indicadores que midan la eficiencia y eficacia del modelo de gestión a proponer.

4.5.3. Establecimiento de estrategias defensivas

4.5.3.1. Estrategias F.A.

Este análisis permite generar estrategias para con las fortalezas de la organización estar preparados ante las amenazas existentes y minimizar el impacto de las mismas.

- Vincular a miembros de la comunidad para trabajar en la fábrica, de esta manera se evitaría la fuga de mano de obra y se propendería al desarrollo sustentable y sostenible de la fábrica y la comunidad.
- Estar atento a las disposiciones y normas exigidas por los organismos de control con el objetivo de no caer en infracciones o multas por errores operativos que no cumplan con sus disposiciones.
- Realizar un control preventivo y periódico de las instalaciones de la fábrica así se pueden evitar daños y reparaciones que podrían ser de mayor gravedad.

- Dar protección y los equipos necesarios a los trabajadores con el fin de precautelar su seguridad y la calidad del proceso productivo de la fábrica, cuidando el impacto que esta tendrá en el medio ambiente.

4.5.3.2. Estrategias D.A.

Este análisis permite generar estrategias para estar preparados a las amenazas existentes y su impacto que afectase directamente con las debilidades institucionales.

- Mediante el diseño de la filosofía empresarial se podrá sustentar las bases de un modelo de gestión administrativa que sustente la planificación organización y control de la organización.
- Para mejorar la competitividad del mercado se deberá garantizar una producción limpia y de calidad, acorde a todas las disposiciones y normas de funcionamiento de la fábrica por sus organismos de control.
- Un ambiente de trabajo idóneo es indispensable puesto que el liderazgo y motivación impulsan a la fuerza laboral a realizar con optimismo sus labores, siempre cuidando de que cuenten con toda la indumentaria necesaria para realizar su trabajo de la mejor manera.
- Un plan de mercadeo y comercialización pueden ayudar a conocer de mejor manera el mercado y los gustos y preferencias de los consumidores de esa manera se puede adoptar algunas modificaciones sustanciales en el proceso de producción.
- Un plan publicitario permitirá llegar a más personas y crear una imagen corporativa estable en los consumidores del producto.

CAPÍTULO V

MARCO PROPOSITIVO

5.1. Definición filosofía empresarial

La filosofía institucional representa los lineamientos, normas y principios por los que se rige el trabajo de la empresa y su enfoque de contribución económica y social para la comunidad, de esta manera se considera basarse en:

5.1.1. Estructuración de la misión institucional

La misión institucional representa una esquematización de las razones de existencia de la empresa; es decir en la misión se puntualiza las prioridades y la dirección de los negocios de la organización.

En base a los principios (Anexo 1: Guías para construir la misión) el compromiso y misión de la fábrica de lácteos “El Cañarejo” es:

“Somos una fábrica comunitaria de Cungapite (cañar) que produce lácteos de buena calidad libres de conservantes y saborizantes artificiales contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la región siendo competitivos en el mercado gracias a la aceptación de nuestros clientes en la zona austral del ecuador”.

5.1.2. Estructuración de la visión institucional

Formular la visión de la empresa significa visualizar el futuro de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Para elaborar la visión institucional se deberá adoptar los algunos lineamientos (Anexo 2: Guías para construcción de la visión).

En base a estos lineamientos se procede a elaborar la visión institucional que versa de la siguiente manera:

“Ser una empresa de lácteos líder en el austro ecuatoriano, orientando nuestro trabajo hacia la responsabilidad social y ambiental del entorno, ofertando al mercado productos de calidad, fruto de un adecuada gestión administrativa y el apoyo de mano de obra apta y calificada siempre a miras de la diversificación y cambio en pro de la organización y su entorno”.

5.1.3. Definición de los valores institucionales

Los valores institucionales son el soporte principal de la misión, visión y objetivos de la empresa puesto que en ellos está sustentado el trabajo que cada individuo plasma en su accionar laboral, entendiéndose que el actuar de los empleados internos de la fábrica es directamente el responsable sobre el producto terminado y la aprobación o no que pueda tener éste por el consumidor final.

5.1.3.1. Principios y valores corporativos

a) Responsabilidad social

Fábrica de lácteos “El Cañarejo”, es una organización comprometida con el buen vivir de la comunidad de Cungapite, como de sus clientes puesto que a más de satisfacer una necesidad alimentaria, la organización está dispuesta a cuidar del entorno que proporciona los recursos productivos a la empresa.

b) El respeto por las personas.

Las actividades diarias de la fábrica “El Cañarejo” se inspiran en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencia de las responsabilidades mutuas.

c) Calidad.

La calidad total es un compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la fábrica. Calidad en los insumos, procesos y productos, calidad en los procedimientos, en la gestión administrativa y en las relaciones humanas.

En el proceso de calidad, cada empleado es parte fundamental de su logro y por lo tanto deberá, procurar ejercer acciones de mejoramiento continuos en todos los aspectos de su actividad laboral.

d) Competitividad.

El éxito de la empresa se medirá en el mercado. La competitividad exige conocimiento del mercado, altos estándares de calidad, conocimientos y satisfacción oportuna de las necesidades y las expectativas del cliente.

e) Productividad.

La productividad es condición para la permanencia y el crecimiento de la empresa, que si no logra estándares de eficiencia y eficacia, está seriamente amenazada.

f) Rentabilidad.

Sólo una empresa rentable puede crecer, es compromiso de los vinculados a la fábrica el asegurar su permanencia en el mercado y retribuir adecuadamente a sus colaboradores y a la sociedad.

g) Conocimiento del entorno.

La dinámica de la sociedad y el compromiso de la fábrica con la innovación y el cambio exigen un conocimiento permanente del entorno político, legal, económico, ecológico, tecnológico y de la competencia con el fin de anticiparse a los cambios en el contexto del macro y microambiente.

h) Compromiso con el cliente.

El éxito de la fábrica se decide en el mercado. El mayor patrimonio de una organización son sus clientes. “El Cañarejo”, orientará su acción hacia el cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas, ofreciéndole un producto de excelente calidad.

i) Necesidad de beneficio.

Para asegurar un crecimiento adecuado y permanente de sus áreas de actividad, “El Cañarejo” debe lograr altos índices de rentabilidad. Este es un compromiso prioritario a todos los miembros de la organización para consolidar una empresa sana que goce de los beneficios de sostenibilidad en el mercado regional.

5.1.3.2. Matriz axiológica

En la matriz axiológica se definen los grupos de referencias, es decir aquellas instituciones o personas con las cuales interactúa la organización en su operatividad y logro de los objetivos.

Tabla 21: Matriz axiológica de valores e involucrados internos y externos

VALORES	GRUPOS DE REFERENCIA							
	Socios	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Familias	Comunidad	Competencia	Estado
Responsabilidad social	x	x	x	x	x	x	x	x
Respeto por las personas	x	x	x	x	x	x	x	x
Calidad		x	x	x			x	x
Competitividad		x	x	x			x	
Productividad					x	x		x
Rentabilidad	x	x	x	x	x	x	x	x
Conocimiento del entorno	x	x	x	x	x	x	x	x
Compromiso con el cliente	x		x	x				
Necesidad de beneficio	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: (Robbins & De Cenzo, 2009)

Elaborado por: El investigador.

5.2. Definición de la estructura orgánica de la empresa

Para la definición de la estructura orgánica de la empresa se ha tomado como referencia a la Gestión por Procesos. El hecho de considerar actividades agrupadas entre sí constituyen ya procesos, que permite a la empresa centrar la atención sobre los productos que se van a obtener para satisfacer las necesidades de los clientes, este enfoque permite a la empresa definir de manera sistemática las actividades que componen cada procesos y al mismo tiempo identificar las actividades que se interrelacionan y junto con esto se define responsabilidades para cada uno de los procesos en cuestión, luego permite analizar y medir los resultados y finalmente centrarse en los recursos, métodos y actividades que permitan mejora del proceso.

Ilustración 24: Organigrama estructural



Fuente: (Instituto Adaluz de Tecnología, 2009)

Elaborado por: El investigador.

5.3. Definición de políticas empresariales

1. Mejorar la infraestructura física de la planta.
2. Manejar e implementar el uso de las nuevas tecnologías.
3. Fomentar buenas relaciones internas.
4. Impulsar el desarrollo económico del sector.
5. Fomentar la capacitación y actualización de conocimientos dentro de la empresa.
6. Fomentar un sistema de seguimiento a nuestros clientes.

5.4. Planteamiento estratégico de la empresa

5.4.1. Establecimiento de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos deben cubrir e involucrar a toda la organización para actuar, evitando riesgos, superando las limitaciones, afrontando los desafíos y aprovechando las potencialidades. Así, se definieron los siguientes objetivos estratégicos para la fábrica de lácteos “El Cañarejo”:

OE1. Establecer una sólida gestión administrativa.

OE2. Mejorar la calidad de los productos.

OE3. Fortalecer y desarrollar las capacidades de nuestro talento humano.

OE4. Ampliar la cobertura de nuestro mercado.

5.4.2. Planteamiento de estrategias de gestión

Se definieron las siguientes estrategias en relación a los objetivos estratégicos para la fábrica de lácteos “El Cañarejo”.

Del objetivo estratégico 1: Establecer una sólida gestión administrativa.

- Buscar el apoyo gubernamental para fomentar la cultura de una buena administración.
- Establecer un sistema de inventario con el fin de llevar un registro de compras y ventas.
- Apertura de fuentes de trabajo dentro de la comunidad.
- Cumplir con las normas exigidas por los organismos de control.

Del objetivo estratégico 2: Mejorar la calidad de los productos.

- Repotenciar la tecnología.
- Aplicar normas de higiene y buenas prácticas de manufactura (BPM).
- Aplicar normas de seguridad industrial dentro de la planta procesadora.

- Realizar controles periódicos de las instalaciones de la planta procesadora.

Del objetivo estratégico 3: Fortalecer y desarrollar las capacidades de nuestro talento humano.

- Mejorar el ambiente laboral.
- Motivar frecuentemente al recurso humano dentro de la empresa.
- Capacitar constantemente a los colaboradores.
- Realizar autoevaluaciones periódicas con la participación de los actores principales.

Del objetivo estratégico 4: Ampliar la cobertura de nuestro mercado.

- Realizar estudios de mercado para expandir la empresa.
- Realizar una campaña publicitaria acorde a las exigencias del mercado.
- Dar seguimiento a los principales clientes con el fin de fidelizar.
- Elaborar un plan de comercialización y distribución de nuestros productos.

5.4.3. Plan de acción

Tabla 22: Plan de acción

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	METAS	PROYECTOS Y ESTRATEGIAS	INDICADORES	FORMULA PARA EL CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
O-E.1. Establecer un sólido modelo de gestión administrativa	La empresa debe tener un modelo de gestión administrativo.	P1. • Establecer un modelo de gestión administrativa.				
		E1.1. Buscar el apoyo gubernamental para fomentar la cultura de una buena administración.	• Apoyo Gubernamental.	Entidades públicas que nos apoyan sobre el total de entidades públicas existentes.	Proceso de dirección	Cada vez que sea necesario.
		E1.2. Elaborar un sistema de inventario con el fin de llevar un	• Ejecución del plan de compras y ventas.	Plan de compras y ventas ejecutado en el mes sobre el total de ejecución del plan de	Proceso de dirección	Se adquirirá determinado software una vez al año.

		registro de compras y ventas.		compras y ventas.		
		E1.3. Apertura de fuentes de trabajo dentro de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de puestos de trabajo. 	Nuevos puestos de trabajo sobre número de puestos de trabajo actual.	Proceso de dirección	
		E1.4. Cumplir con las normas exigidas por los organismos de control.	<ul style="list-style-type: none"> Normas exigidas. 	Normas de control cumplidas / número de normas exigidas por organismos de control.	Proceso de dirección	Al inicio de cada período.
O-E.2. Mejorar la calidad de los productos	Los productos de la empresa deben tener los mejores estándares de calidad a nivel nacional.	P1. Mejorar la calidad de los productos.				
		E1.1. Repotencia la tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> Repotenciación de tecnología. 	Capacidad tecnológica actual sobre el porcentaje de capacidad tecnológica futura.	Proceso de dirección y Proceso Financiero	Una vez al año como mínimo
		E1.2. Aplicar normas de higiene	<ul style="list-style-type: none"> Normas de higiene y Buenas 	Normas de higiene y BPM cumplidas sobre	Proceso de dirección,	Cada trimestre se

		y buenas prácticas de manufactura (BPM).	prácticas de manufactura (BPM).	el número de normas de higiene y MPB exigidas por organismos de control.	Proceso Financiero y Proceso operativo	deberá reevaluar
		E1.3. Aplicar normas de seguridad industrial dentro de la planta procesadora.	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad Industrial. 	% de accidentes laborales durante un mes sobre % de accidentes laborales anuales.	Proceso de dirección y Proceso operativo	Una vez al año
		E1.4. Realizar controles periódicos de las instalaciones de la planta procesadora.	<ul style="list-style-type: none"> Control de instalaciones. 	Número de controles realizados sobre número de controles planificados.	Proceso de dirección y Proceso operativo	Cada mes.
O-E.3. Fortalecer y desarrollar las capacidades de nuestro talento	Los colaboradores deben sentirse empoderados	P1. Proyecto de capacitación para fortalecer las capacidades de nuestros				

humano.	con la empresa (sentir que es suya).	colaboradores.				
		E1.1. Mejorar el ambiente laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Salud ocupacional 	Número de colaboradores que trabajan empoderados sobre el número total de colaboradores.	Proceso de dirección, Proceso Financiero, Proceso operativo y Proceso de comercialización	Una vez al año se realizará adecuaciones que mejoren el ambiente laboral.
		E1.2. Motivar frecuentemente a nuestro recurso humano, dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores motivados 	Numero de colaboradores motivados sobre el número total de colaboradores .	Proceso de dirección, Proceso Financiero, Proceso operativo y Proceso de comercialización	Dos veces al año, de preferencia al inicio de cada semestre de trabajo.
		E1.3. Capacitar constantemente a los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación de personal 	Capacitaciones realizadas sobre el número de capacitaciones planificadas.	Proceso de dirección,	Dos veces al año, de preferencia al inicio de cada semestre de

						trabajo.
		E1.4. Realizar autoevaluaciones periódicas con la participación de los actores principales.	<ul style="list-style-type: none"> Autoevaluaciones 	% de satisfacción de colaboradores sobre % de satisfacción de los clientes.	Proceso de dirección, Proceso Financiero, Proceso operativo y Proceso de comercialización	Dos veces al año, de preferencia al final de las capacitaciones.
O-E.4. Ampliar la cobertura de nuestro mercado.	Los productos deben ser conocidos y comercializados fuera de la ciudad.	P1. Proyecto de expansión de la empresa				
		E1.1. Realizar estudios de mercado en distintas ciudades.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de participación en el mercado. 	% de participación actual en el mercado sobre % de participación esperada	Proceso de dirección y Proceso de comercialización	Una vez al año como mínimo.
		E1.2. Realizar una campaña publicitaria acorde a las exigencias del	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de publicidad 	% actual de publicidad sobre el porcentaje de publicidad acorde a las exigencias realizadas en el	Proceso de dirección y Proceso Financiero y Procesos de	Se planificará una campaña publicitaria madre, que

		mercado.		estudio de mercado	comercialización	será ejecutada en 12 meses.
		E1.3. Dar seguimiento a los principales clientes con el fin de fidelizarlos.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de clientes 	% de clientes satisfechos sobre el número total de clientes	Procesos de comercialización y Proceso de dirección	Cada mes.
		E1.4.Elaborar un plan de comercialización y distribución de nuestros productos.	<ul style="list-style-type: none"> Plan de comercialización y distribución 	Costo actual en comercialización y Distribución sobre el costo planificado para comercialización y distribución	Proceso de dirección y Proceso Financiero y Procesos de comercialización	Una vez al año como mínimo.

Elaborado por: El investigador

5.4.4. Presupuesto de implementación del plan de acción

Tabla 23: Presupuesto implementación plan de acción

PRODUCTOS LÁCTEOS "EL CAÑAREJO" PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN				
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	V. UNIT.	V. TOTAL
1	Movilización, transporte y viáticos de socios gestores de recursos	1	\$ 500,00	\$ 500,00
2	Software de manejo y control de inventarios	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
3	Cumplimiento de normas y permisos de funcionamiento y seguridad industrial	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
4	Repotenciación de tecnología	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
5	Cumplimiento de normas de higiene y salubridad	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
6	Mantenimiento preventivo de máquinas y equipos	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
7	Adecuaciones físicas para mejorar ambiente laboral	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
8	Jornadas motivacionales los clientes internos	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
9	Capacitaciones	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
10	Evaluaciones	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
11	Estudio de mercado para apertura de líneas de comercialización y producción de nuevos productos	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
13	Seguimiento de clientes para fidelización	1	\$ 500,00	\$ 500,00
14	Elaboración del plan de marketing	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
12	Campaña publicitaria	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
SUBTOTAL:				\$ 19.000,00
IVA:			12%	\$ 2.280,00
ESCALONAMIENTO Y CONTINGENCIAS:			5%	\$ 1.064,00
TOTAL				\$ 22.344,00

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: El investigador

5.5. Manual de funciones y procedimientos

5.5.1. Manual de funciones

GERENTE












1. Identificación y referencia en el puesto de trabajo

Departamento:	Gerencia
Jefe inmediato:	Socios de la fábrica de lácteos QUESO CAÑAREJO
Subordinados:	Toda la institución
Personas en el cargo:	Una (1)

2. Objetivo

Implementar operaciones estratégicas que lleven al crecimiento y desarrollo de la organización.

3. Funciones

-  Representar legalmente a la empresa ante toda clase de autoridad.
-  Preservar el buen nombre e imagen de la empresa.
-  Coordinar, prever, organizar o reestructurar todos los departamentos para el buen funcionamiento de QUESO CAÑAREJO.
-  Definir los objetivos globales.
-  Estimular la utilización óptima de recursos humanos, financieros y materiales.
-  Desarrollar las funciones administrativas y del Recursos humano que se requieran para el adecuado funcionamiento de la empresa.
-  Definir y planear la proyección de la empresa en la industria.
-  Establecer líneas estratégicas.
-  Supervisar las actividades asignadas a cada departamento.
-  Fomentar y desarrollar la comunicación en entre cada uno de los departamentos.
-  Aprobar, modificar o rechazar las propuestas y sugerencias.

- ✚ Planificar reuniones para seguir la correcta ejecución de las funciones de las diferentes divisiones.
- ✚ Adoptar medidas para mejorar la calidad y efectividad de la gestión.
- ✚ Exigir el fiel cumplimiento de las normativas, manuales, códigos de convivencia con lo que cuenta la organización y demás leyes que la amparen.
- ✚ Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.

4. Requisitos

a) Formación profesional

- ✚ Título de tercer nivel en: Administración de Empresas, Finanzas, Comercial, Industrial, Pecuarias, Ambiental o demás ciencias afines.
- ✚ Edad desde los 26 hasta los 45 años.
- ✚ Experiencia mínima de 4 años en puestos similares en empresas productoras y comercializadoras de alimentos.
- ✚ Poseer capacitaciones relacionadas a: manipulación y manejo de alimentos, seguridad industrial e impacto ambiental.
- ✚ Nacionalidad: ecuatoriana

b) Habilidades

- ✚ Ser líder, innovador y creativo.
- ✚ Trabajo bajo presión y en equipos.
- ✚ Facilidad de palabra y expresión.
- ✚ Disposición para trabajar fuera y dentro de la ciudad o provincia.
- ✚ Responsabilidad y Pro-actividad

SECRETARIA/O

1. Identificación y referencia en el puesto de trabajo

Departamento:	Gerencia
Jefe inmediato:	Gerente
Subordinados:	Ninguno
Número de personas en el cargo:	Una (1)

2. Objetivo

Brindar a su jefe apoyo incondicional en las actividades de dirección organizacional a través de un eficaz y eficiente control de los procesos a seguir.

3. Funciones

- ✚ Atender telefónicamente al público
- ✚ Recibir, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia.
- ✚ Emitir documentación de contestación de manera codificada y ordenada respectivamente del departamento que sea necesario.
- ✚ Elaborar documentos del giro de negocio
- ✚ Mantenimiento de archivos de actividades, procesos y demás operaciones realizadas por la empresa.
- ✚ Atención diaria de las agendas de la Gerencia.
- ✚ Manejo del fondo de caja chica, de acuerdo a las normativas internas.
- ✚ Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.
- ✚ Digitar y redactar oficios, memorandos, informas, así como también lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el Gerente.
- ✚ Participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo, para el mejoramiento de su actividad y ejecución del trabajo.

- ✚ Mantener actualizada la cartelera de las instalaciones administrativas, mediante publicaciones de memorandos, circulares o cualquier comunicación que se desee hacer conocer por este medio.
- ✚ Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.

4. Requisitos

c) Formación profesional

- ✚ Título en Secretariado gerencial, ejecutivo o bilingüe.
- ✚ Edad desde los 22 hasta los 35 años.
- ✚ Experiencia mínima de 2 años.
- ✚ Capacitaciones en informática, taquigrafía, idiomas, relaciones públicas, atención al cliente, protocolo.
- ✚ Manejo de Microsoft Office, Internet, Linux entre otros.
- ✚ Nacionalidad: ecuatoriana

d) Habilidades

- ✚ Excelente redacción y ortografía.
- ✚ Facilidad de expresión verbal y escrita.
- ✚ Persona proactiva y organizada.
- ✚ Facilidad para interactuar en grupos.
- ✚ Desempeñarse en cualquier área administrativa.
- ✚ Buenas relaciones interpersonales.
- ✚ Dinámica y entusiasta.
- ✚ Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión.

DIRECTOR FINANCIERO

1. Identificación y referencia en el puesto de trabajo

Departamento:	Departamento Financiero
Jefe inmediato:	Gerente
Subordinados:	Auxiliar Contable
Número de personas en el cargo:	Una (1)

2. Objetivo

Lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros de la empresa.

3. Funciones

- + Buscar y evaluar opciones de inversión con las que pueda contar la empresa.
- + Encontrar fuentes de financiamiento en caso de ser necesario.
- + Planear el crecimiento de la empresa.
- + Captar los recursos necesarios para el normal funcionamiento de la organización.
- + Elaborar el presupuesto y previsión de gastos acorde a cada departamento.
- + Minimizar la incertidumbre de inversión o financiamiento.
- + Elaborar rol de pagos.
- + Realizar pago a proveedores y acreedores.
- + Gestión cobranzas en deudas por cobrar.
- + Elaborar estados financieros.
- + Planificación financiera a corto y largo plazo.
- + Contabilidad de las actividades financieras, nómina e impuestos.
- + Consolidar liquidez y solvencia empresarial.
- + Determinar índices de rentabilidad.
- + Proporcionar información a los organismos de control.
- + Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.

4. Requisitos

e) Formación profesional

- + Título de tercer nivel en Finanzas, Economía, Contabilidad, ciencias administrativas y afines.
- + Edad desde los 26 hasta los 45 años.
- + Experiencia mínima de 4 años.
- + Capacitaciones banca y finanzas, tributación, NIIFS, emprendimientos, finanzas populares, compras públicas, paquetes informáticos, buen manejo de Excel, etc.
- + Nacionalidad: ecuatoriana

f) Habilidades

- + Facilidad de expresión verbal y escrita.
- + Persona proactiva y organizada.
- + Facilidad para interactuar en grupos.
- + Buenas relaciones interpersonales.
- + Dinámico y entusiasta.
- + Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión.

AUXILIAR CONTABLE

1. Identificación y referencia en el puesto de trabajo

Departamento:	Departamento Financiero
Jefe inmediato:	Director Financiero
Subordinados:	Ninguno
Número de personas en el cargo:	Una (1)

2. Objetivo

Brindar apoyo en llevar las finanzas y contabilidad de la empresa de manera correcta y adecuada para garantizar un equilibrio equitativo.

3. Funciones

- ✚ Controlar y determinar las transacciones en efectivo.
- ✚ Registrar las operaciones contables de cuentas de la empresa.
- ✚ Elaborar cheques, declaraciones tributarias, pólizas, facturas, recibo de caja, asientos contables, dar de baja activos, realizar informes financieros.
- ✚ Reposiciones de caja y comprobantes de egreso y retención.
- ✚ Archivar todos los documentos de respaldo de las diferentes transacciones contables – financieras.
- ✚ Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.

4. Requisitos

g) Formación profesional

- ✚ Título de tercer nivel o egresados de las carreras de Finanzas, Economía, Contabilidad, ciencias administrativas y afines.
- ✚ Edad desde los 22 hasta los 45 años.
- ✚ Experiencia mínima de 1 año.

- ✚ Capacitaciones banca y finanzas, tributación, NIIFS, emprendimientos, finanzas populares, compras públicas, paquetes informáticos, buen manejo de Excel, etc.
- ✚ Nacionalidad: ecuatoriana

h) Habilidades

- ✚ Facilidad de expresión verbal y escrita.
- ✚ Persona proactiva y organizada.
- ✚ Facilidad para interactuar en grupos.
- ✚ Buenas relaciones interpersonales.
- ✚ Dinámico y entusiasta.
- ✚ Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión.

DIRECTOR COMERCIAL

1. Identificación y referencia en el puesto de trabajo

Departamento:	Departamento de Comercialización
Jefe inmediato:	Gerente
Subordinados:	Unidad de compras/ventas y marketing
Número de personas en el cargo:	Una (1)

2. Objetivo

Planificar, dirigir y controlar con eficiencia, eficacia y efectividad el plan operativo de comercialización y/o marketing con el fin de difundir y mejorar nuestros productos.

3. Funciones

- ✚ Elaborar estrategias de publicidad y ventas para difundir de la manera más rápida al producto
- ✚ Evaluar el mercado potencial así como determinar el crecimiento del mismo.
- ✚ Evaluar el sistema de distribución.
- ✚ Determinar la política de precios.
- ✚ Definir el mercado meta.
- ✚ Buscar e investigar nuevas estrategias de venta del producto.
- ✚ Crear nuevos productos e innovar los ya existentes para ser cada día mejores.
- ✚ Analizar la rentabilidad de los productos en el mercado.
- ✚ Fijar políticas de venta y promociones
- ✚ Rendir informe periódicamente al jefe inmediato.
- ✚ Captar la atención, y despertar el interés del cliente.
- ✚ Generar y cultivar buenas relaciones con los clientes
- ✚ Tener un control de las necesidades del consumidor.
- ✚ Llevar un perfecto control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos.
- ✚ Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.

- ✚ Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.

4. Requisitos

i) Formación profesional

- ✚ Título de tercer nivel o egresados de las carreras de Finanzas, Economía, Contabilidad, ciencias administrativas y afines.
- ✚ Edad desde los 22 hasta los 45 años.
- ✚ Experiencia mínima de 1 año.
- ✚ Capacitaciones banca y finanzas, tributación, NIIFS, emprendimientos, finanzas populares, compras públicas, paquetes informáticos, buen manejo de Excel, etc.
- ✚ Nacionalidad: ecuatoriana

j) Habilidades

- ✚ Facilidad de expresión verbal y escrita.
- ✚ Persona proactiva y organizada.
- ✚ Facilidad para interactuar en grupos.
- ✚ Buenas relaciones interpersonales.
- ✚ Dinámico y entusiasta.
- ✚ Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión.

JEFE DE PRODUCCIÓN

1. Identificación y referencia en el puesto de trabajo

Departamento:	Departamento de Producción
Jefe inmediato:	Gerente
Subordinados:	Operarios
Número de personas en el cargo:	Una (1)

2. Objetivo

Planificar, dirigir y controlar con eficiencia, eficacia y efectividad el plan operativo de producción fin de crear y mejorar nuestros productos.

3. Funciones

- ✚ Diseñar, programar y controlar los sistemas de producción.
- ✚ Planear, evaluar y controlar el uso y reposición de tecnología.
- ✚ Diseñar, controlar y evaluar métodos de trabajo y utilización de la maquinaria y equipo.
- ✚ Diseñar, implementar y administrar sistemas de seguridad e higiene en el trabajo.
- ✚ Prestar servicios de asesoría y consultoría en asuntos específicos de la Ingeniería Industrial.
- ✚ Planear, implementar y dirigir proyectos industriales de ampliación y/o modernización.
- ✚ Estar informado de los costos de la fabricación del producto e informar cualquier anomalía al Jefe Financiero.
- ✚ Organizar e implementar sistemas de costeo.
- ✚ Diseñar productos acorde con los requerimientos del consumidor.
- ✚ Generar ideas.
- ✚ Poseer un análisis comercial, de los productos de la competencia.
- ✚ Desarrollar y diseñar empaques estratégicos que sean del mayor agrado, seguridad e interés del cliente o consumidor.

4. Requisitos

k) Formación profesional

- + Título de tercer nivel o egresados de las carreras de Producción, Ciencias Administrativas y afines.
- + Edad desde los 22 hasta los 45 años.
- + Experiencia mínima de 1 año.
- + Capacitaciones Ser profesional en el área de Administración y Producción. Haber trabajado antes en una empresa de producción o tener conocimiento sobre el proceso de elaboración de productos lácteos.
- + Nacionalidad: ecuatoriana

l) Habilidades

- + Facilidad de expresión verbal y escrita.
- + Persona proactiva y organizada.
- + Facilidad para interactuar en grupos.
- + Buenas relaciones interpersonales.
- + Dinámico y entusiasta.
- + Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión.

OPERARIOS

1. Identificación y referencia en el puesto de trabajo

Departamento:	Departamento de Producción
Jefe inmediato:	Jefe de Producción
Subordinados:	Ninguno
Número de personas en el cargo:	Una (3)

2. Objetivo

Planificar, dirigir y controlar con eficiencia, eficacia y efectividad el plan operativo de producción fin de crear y mejorar nuestros productos.

3. Funciones

- + Recibir, verificar la calidad de la Materia Prima y almacenarla.
- + Operar las máquinas de producción y producción en serie de los productos
- + Empaquetado de los productos
- + Almacenamiento de los productos terminados
- + Notificar las anomalías existentes a su jefe inmediato.

4. Requisitos

m) Formación profesional

- + Título de bachiller.
- + Edad desde los 22 hasta los 45 años.
- + Experiencia mínima de 1 año en elaboración de productos lácteos.
- + Nacionalidad: ecuatoriana




n) Habilidades

- + Persona proactiva y organizada.
- + Buenas relaciones interpersonales.
- + Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión.

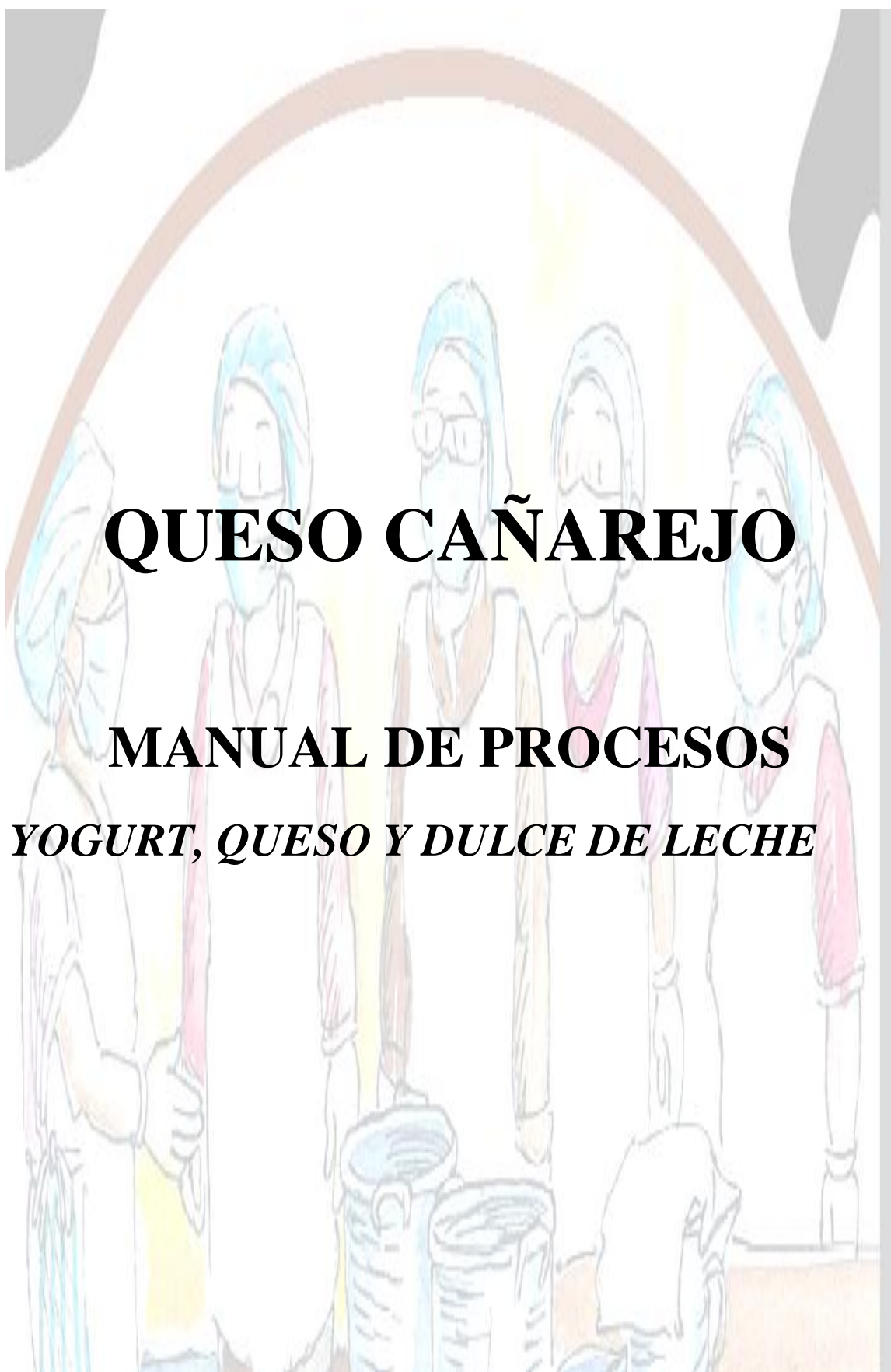
DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Para la selección del personal idóneo a cualquiera de los puestos o cargos expuestos y descritos en este manual, se aplicará el siguiente proceso:

Él o los aspirantes al cargo tendrán que someterse a los siguientes parámetros de evaluación:

	Evaluación del Curriculum Vitae	2,5 puntos
	Evaluación académica y de competencias	3,5 puntos
	Entrevista	<u>4,0 puntos</u>
Total		10 puntos

- Aquel aspirante que obtuviera una calificación mayor a 8,5 puntos será quien ocupe en puesto en cuestión siempre y cuando esta sea la persona con la más alta puntuación del grupo.
- En caso de ocurrir un empate entre los participantes estos se someterán a una nueva evaluación de habilidades personales donde podrán obtener 1, 2 ó 3 puntos respectivamente que se sumarán a su calificación anterior y se determinará el ganador.
- De ocurrir un nuevo empate se declarará desierto el concurso y se realizará una nueva convocatoria.



MATERIA PRIMA

La leche es un alimento muy valioso en las diferentes etapas de la vida del ser humano por sus incomparables características nutricionales: contiene proteínas de alto valor biológico, diversas vitaminas y minerales, y es la fuente de calcio por excelencia debido a su alta bio-disponibilidad.

1. ELABORACIÓN DEL YOGURT

I. TECNOLOGÍA

Para la elaboración de yogurt para consumo familiar, además de las materias primas se requiere de los siguientes materiales:

- b. Envases plásticos con tapa.
- c. 1 olla de acero inoxidable de 4 litros (o mayor capacidad).
- d. 1 termómetro de alcohol o digital con un rango de 0-100°C.
- e. 1 cuchara y 1 cucharita de acero inoxidable.
- f. 1 recipiente plástico con tapa de 1 litro de capacidad.
- g. Toallas de papel descartables.
- h. Paleta
- i. Bandejas

Equipos indispensables para la elaboración de este producto:

- Tanque de almacenamiento de leche (de material apto sanitario).
- Pasteurizador.
- Estandarizadora/higienizadora.
- Lactofermentador con agitador.
- Freezer para almacenamiento de cultivos.
- Phmetro.
- Ensachetadora o envasadora.
- Caldera o calderín.

- Sistema de frío.

II. ETAPAS DE PRODUCCIÓN

(Anexo 3: Elaboración de yogur batido. Diagrama de flujo)

a. RECEPCIÓN DE LA LECHE.

La leche cruda se recibe y controla para conocer su calidad, luego se conserva refrigerada (2-8°C) hasta el momento de procesarla.

Algunos de los controles a realizar pueden ser:

- j. Corroborar que la leche no tenga más de 24 horas posterior al ordeño.
- k. Control visual: observar si presenta impurezas o color anormal.
- l. Control aroma: verificar si emana olores extraños.
- m. Controlar la temperatura de entrega (menor a 8°C).
- n. Evaluar la acidez* Dornic. Una leche de buena calidad debería presentar valores de 14 a 18° D.
- o. Realizar la prueba del alcohol 70°.

b. ESTANDARIZACIÓN DE LA LECHE

- p. Remover parte o la totalidad de la materia grasa (yogurt semi descremado o descremado).
- q. Mezclar leche entera con leche descremada (yogur entero).
- r. Adición de crema a leche entera o descremada (yogur con crema).

c. AGREGADO DE AZÚCAR

Incorporar a la leche entre el 6,5% y el 8,5% de azúcar.

d. PASTEURIZACIÓN .TRATAMIENTO TÉRMICO

Se debe realizar un tratamiento térmico de la leche estandarizada a 90°C durante 10 minutos u 85°C durante 30 minutos. Este tratamiento asegura la destrucción de la flora de la leche que pueda competir con los cultivos que agregaremos posteriormente y asegura la obtención de una textura adecuada. También se asegura la eliminación de oxígeno lo cual favorece el crecimiento de los microorganismos.

e. ENFRIAMIENTO A: 43°C

f. ADICIÓN DE LOS CULTIVOS

Agregar los cultivos lácticos de acuerdo a las indicaciones del proveedor, quien deberá indicar si se puede incorporar el cultivo directamente a la leche, o si se debe realizar una pre-incubación.

g. INCUBACIÓN

Incubar a 43°C por 4 hs aproximadamente hasta pH 4.6 o 4.7 o acidez 80 –90° Dornic.

h. ENFRIAMIENTO

Enfriar la mezcla rápidamente a temperatura de refrigeración.

i. BATIDO

Al día siguiente romper el coágulo hasta lograr la completa homogeneidad.

j. SABORIZACIÓN

Agregar saborizante y colorante de acuerdo a la preferencia. También pueden adicionarse frutas picadas.

k. ENVASADO

Envasar el producto en envases estériles, abrirlos por primera vez justo en el momento del envasado del yogur.

l. CONSERVACIÓN

Conservarlo en la heladera. Hasta 15 días puede ser consumido si se han cuidado las condiciones antes mencionadas.

m. ETIQUETADO

La rotulación de los alimentos es un aspecto clave a considerar ya que le indica al consumidor qué es lo que está consumiendo, brindando tanto información nutricional del producto como del establecimiento que lo elaboró.

2. ELABORACIÓN DE QUESO FRESCO

I. TECNOLOGÍA

Para la elaboración de yogurt para consumo familiar, además de las materias primas se requiere de los siguientes materiales:

- Paletas
- Recipientes
- Cuchillos
- Tela de brin
- Bandeja de plástico o de acero inoxidable

II. EQUIPOS

- Molino manual
- Maquina de moldeado

III.PROCESO

Anexo 4: Elaboración de queso fresco. Diagrama de flujo

a. ENFRIAMIENTO

Dejar enfriar la leche a 38 grados centígrados.

b. CALCIFICACIÓN

Agregar a la leche un gramo de cloruro de calcio para recuperar el calcio perdido en el proceso de calentamiento.

c. CUAJO

Disolver $\frac{1}{4}$ de pastilla de cuajo en $\frac{1}{2}$ taza con agua, agregando un poquito de sal. O bien, un mililitro de cuajo líquido en 10 litros de Leche.

d. AGITACIÓN

Agregar el cuajo previamente disuelto a la leche y revolver. Agitar por un minuto con una paleta. Dejar que la leche repose por 45 minutos.

e. CORTE

Cortar la cuajada con un cuchillo o paleta limpia en cuadritos de un centímetro cuadrado.

f. COCCIÓN

Calentar la cuajada a 40 grados centígrados por cinco minutos.

Dejar en reposo la cuajada durante cinco minutos.

g. DESUERAR

Desuerar la cuajada en tela brin, en bandeja de plástico o acero inoxidable. Guardar el suero, pues puede utilizarse para otros procesos.

h. SALIFICACIÓN

Agregar 3 onzas (3 cucharadas rasas) de sal gruesa de cocina.

i. MOLDEO

Moler o amasar la cuajada en un molino manual y recibir el queso molido en una bandeja plástica o de acero inoxidable.

Poner la cuajada molida en el molde o empaque a utilizar.

j. ENVASADO

Colocar el queso fresco envasado en bandejas de acero inoxidable o plásticas.

k. REFRIGERACIÓN

Conservar en refrigeración a cuatro grados centígrados (refrigeradora normal).

l. RENDIMIENTO

El rendimiento que se obtendrá con 10 litros de leche semidescremada será de 3 libras de queso fresco, en promedio.

3. ELABORACIÓN DEL DULCE DE LECHE

I. TECNOLOGÍA

Para la elaboración de yogurt para consumo familiar, además de las materias primas se requiere de los siguientes materiales:

- Recipiente de acero inoxidable con tapa de capacidad adecuada para recepción de leche (para el caso de leche cruda)
- Filtro de malla fina
- Recipiente de acero inoxidable, capacidad: 60 litros
- Recipiente de acero inoxidable, capacidad: 10 litros
- Filtro para producto elaborado
- Utensilios varios (removedor)

Equipos

- Acidímetro para control de la leche
- Refrigerador*
- Refractómetro (optativo)
- Equipamiento auxiliar Quemador a gas instalado

II. PROCESO

Anexo 5: Elaboración del dulce de leche. Diagrama de flujo

a. RECEPCIÓN DE LECHE

Recepción de leche (para el caso de recibir leche cruda, recién ordeñada)

La leche se recibe y controla para conocer su calidad, luego se conserva refrigerada (2-8°C) hasta el momento de procesarla.

Algunos de los controles a realizar pueden ser:

- Es aconsejable que la leche no tenga más de 24hs posterior al ordeño.
- Control visual: Observar si presenta impurezas o color anormal
- Control aroma: Verificar si emana olores extraños
- Controlar la temperatura de entrega, ($T < 8^{\circ}\text{C}$)
- Realizar la prueba del alcohol 70°
- Evaluar la acidez Dornic, pH

b. HIGIENIZACIÓN

- Antes de comenzar la elaboración es necesario eliminar la suciedad que se incorpora durante el ordeño. Con ese objetivo, se la filtra a través de filtros de malla fina.

c. CALENTAMIENTO

- En ella se evapora el agua (por calentamiento) se eliminan las bacterias patógenas presentes en la materia prima por efecto de la temperatura y ocurren todos los cambios para la obtención del dulce de leche.

d. ADULZAMIENTO

- Se deben colocar en el recipiente sólo 25 litros de leche junto con todo el bicarbonato de sodio y el azúcar.
- Luego se la debe calentar hasta que comience a hervir.

e. AGITACIÓN

- Mientras la mezcla se encuentra en la olla. Esto evitará problemas tales como que el dulce se queme, se corte o que se formen grumos.

f. AGREGAR GLUCOSA

- Cuando se está próximo a terminar la elaboración se agrega la glucosa y la esencia de vainilla (aproximadamente a los 62° brix, escala utilizada por el refractómetro).

Se debe tener en cuenta que el agregado muy temprano de la glucosa aumenta mucho el color del dulce y alarga la elaboración.

- Es de fundamental importancia determinar el momento en que debe darse por terminado la evaporación (cocción).

g. ENFRIAMIENTO

- Enfriamiento a 60°C Inmediatamente finalizada la elaboración, el dulce de leche obtenido se enfría a 60°C para realizar el envasado. El enfriado se puede realizar en un recipiente destinado a tal efecto.
- En dicho recipiente colocaremos la olla con el dulce manteniendo siempre una buena agitación.
- La velocidad del enfriamiento es muy importante ya que es una manera de prevenir y retardar la aparición de un defecto en el dulce: la formación de cristales, que le otorga una textura arenosa: el “dulce arenoso”.

h. ENVASADO

- El envasado se realiza generalmente con el dulce todavía a unos 50-55°C para permitir un fácil flujo y deslizamiento. Envasar a mayor temperatura tendría el inconveniente de que continuarían produciéndose vapores dentro del envase que, condensando en la tapa, podrían facilitar la aparición de hongos.

4. RESPONSABLES DE LA PRODUCCIÓN

- Jefe de Producción
- Operarios

5. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM)

Las Buenas Prácticas de Manufactura se centralizan en la higiene y forma de manipulación de los utensilios, equipamientos y materias primas. Son una herramienta básica para la obtención de productos seguros, saludables e inocuos para el consumo humano, y son útiles para el diseño y funcionamiento de los establecimientos, y el desarrollo de procesos de elaboración de alimentos.

Como primera medida antes de la elaboración, y con el fin de reducir lo máximo posible el riesgo de contaminación, se deberá tener en cuenta:

- a) Lavarse las manos debidamente antes de iniciar el trabajo. También inmediatamente después de haber ido al baño, de haber manipulado material contaminado y todas las veces que las manos se hayan ensuciado.
- b) Lavar correctamente los utensilios cada vez que sean utilizados durante la elaboración (cucharas por ejemplo).
- c) Si Ud. padeciese de alguna enfermedad o tiene heridas infectadas, llagas o diarreas, no deberá manipular la leche hasta que se encuentre totalmente recuperado.
- d) Evitar toser o estornudar sobre la leche o recipientes.
- e) No comer ni fumar dentro del área de trabajo ni mientras esté trabajando
- f) Quitarse los anillos y bisuterías
- g) Usar vestimenta adecuada, con cabello recogido y una cofia para evitar la caída del pelo sobre el producto. La ropa de trabajo deber ser en lo posible blanca y estar limpia, o bien un guardapolvo limpio.
- h) Evitar la contaminación cruzada de productos pasteurizados con leche cruda o la mezcla sin pasteurizar con los envases estériles

PROCEDIMIENTO PARA EL LAVADO DE UTENSILIOS, MANOS Y MESAS

Secuencia general de lavado y desinfección de utensilios y ollas

1. Remoción del material grosero (es decir, todo aquello que haya quedado como sobrante luego de la elaboración).

2. Enjuague con agua tibia (evitando el agua fría).
3. Aplicación de detergente con agua caliente.
4. Enjuague con agua a alta presión.
5. Inspección visual: si se determina que hay zonas que aún están sucias, se repite la secuencia.
6. Aplicación de la solución de desinfectante (solución de lavandina o cloro de 500 ppm). Para preparar esta solución, diluir media taza de lavandina en tres litros de agua.
7. Tiempo de acción: es importante dejar actuar la lavandina con agua el tiempo establecido, para darle tiempo a la eliminación de la mayor parte de microorganismos.
8. Enjuague.
9. Secado con toallas de papel descartable.
10. Luego de enjuagarlos y secarlos, los utensilios pueden sumergirse en la
11. solución desinfectante hasta el momento de usarlos.

Secuencia general de lavado y desinfección de manos

1. Mojar las manos y brazos con agua caliente.
2. Aplicar jabón en manos y brazos.
3. Refregar enérgicamente, cuidando también de limpiar bajo las uñas,
4. preferentemente usar cepillos a tal fin.
5. Enjuagar con agua caliente.
6. Secar con toallas de papel descartable.

CONCLUSIONES

1. El modelo de gestión permite cimentar el proceso administrativo para desarrollar y mantener concordancia entre metas, capacidades y procesos de la organización y sus oportunidades cambiantes.
2. El no contar con una estructura organizativa respaldada a través de manuales de funciones ha ocasionado en la empresa una división errónea del trabajo.
3. La empresa productos lácteos “EL CAÑAREJO” no dispone de ningún tipo de modelo de gestión ni planificación estratégica.
4. La empresa produce queso, yogurt y manjar; abastece a los cantones Azogues, Biblián, Cañar, Cuenca, Déleg y El Tambo, y en lo referente a su participación en el mercado podríamos decir que es una empresa con una mediana aceptación dentro de las empresas lácteas de la zona y puede ser calificada de tamaño pequeño tanto por su nivel tecnológico como por la cantidad de personal.
5. La situación financiera de la fábrica se califica como desfavorable, ya que no cuentan con un debido sistema de control de activos, pasivos y patrimonio a más de que la contabilidad e información financiera se la maneja de puertas afuera.
6. La distribución de la planta de producción de “EL RANCHITO”, es inadecuado por tanto permite un modesto flujo secuencial del insumo; a más de que tiene necesidades de infraestructura emergentes.
7. El tipo de contabilidad que emplea la fábrica láctea es comercial, no se emplea un sistema de contabilidad general ni tampoco de costos.
8. Los medios de difusión que emplea la empresa para su publicidad son limitados o casi nulos puesto que no han sido aprovechados adecuadamente.

RECOMENDACIONES

1. La empresa debe considerar la implementación de un sistema formal de planificación para alcanzar los objetivos y metas trazados, sin que este constituya un limitante para el aprovechamiento de oportunidades que puedan presentarse.
2. Se debe tener en cuenta la aparición o desarrollo de nuevos productos y productos sustitutos que puedan de alguna manera desplazar a “EL CAÑAREJO” de su posición en la rama en el sector lácteo.
3. Desarrollar e implementar un adecuado plan de marketing en el corto plazo para ganar participación de mercado y elevar la imagen corporativa de la empresa lo cual repercutiría beneficiosamente en las ventas.
4. Aplicar de la manera más conveniente principios de división de trabajo y designación de responsabilidades al personal de la fábrica.
5. Implementar un departamento contable-financiero para obtener una mejor información del proceso productivo – administrativo – financiero y de comercialización en términos económicos, esto ayudará a llevar un mejor control de operaciones.
6. Destinar suficientes recursos hacia la capacitación del personal, de esta manera habrá una mejor participación y desempeño de funciones de todos los vinculados a la fábrica cubriendo los desfases existentes.
7. Adoptar sistemas de presupuestos y control de inventarios.
8. Difundir el presente trabajo entre los colaboradores de la fábrica productos lácteos “EL CAÑAREJO”, con la finalidad de asegurar su participación y compromiso en la ejecución de los mismos.

RESUMEN

La presente tesis titulada “Elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa para la Fábrica de Lácteos Queso Cañarejo de la Comunidad de Cungapite, del Cantón Cañar, Provincia del Cañar, para el Período 2013”, consiste en realizar un diagnóstico situacional a la empresa; con el fin de establecer los puntos críticos que han impactado en sus actividades y plantear estrategias de mejora mediante un nuevo modelo de gestión.

PRIMER CAPÍTULO: Consiste en el planteamiento y sistematización del problema encontrado, y los objetivos que propone alcanzar la investigación.

SEGUNDO CAPÍTULO: Contiene el marco teórico–conceptual con conceptos básicos referentes a la tesis y bases científicas para el desarrollo del estudio.

TERCER CAPÍTULO: Establece la metodología, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, también se plantea la idea a defender de la tesis,

CUARTO CAPÍTULO: Diagnóstico situacional de la empresa mediante un análisis del ambiente externo y sus factores del macro y microambiente; la segunda etapa es el estudio de satisfacción y posicionamiento de marca de la empresa y su análisis interno, finalmente se elabora las matrices de análisis situacional respectivas.

QUINTO CAPÍTULO: Se propone un nuevo modelo de gestión administrativa, incluyendo: filosofía institucional, estructura orgánica, políticas y objetivos institucionales, plan de acción y también un manual de funciones y procedimientos de la empresa.

Las conclusiones y recomendaciones sugieren implementar acciones correctivas a las falencias identificadas en el diagnóstico situacional, para contribuir al desarrollo empresarial de la fábrica.

ECN. MARCO GONZÁLEZ

DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

BIBLIOGRAFÍA

- Araque J., W. (Enero de 2012). Universidad Andina Simon Bolívar. Recuperado el 2013, de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf
- Asamblea Nacional. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Quito, Ecuador.
- ASFI, D. (Abril de 2012). Asfi.es. Obtenido de www.asfi.es/2012/definicion-gestion-empresarial/
- Cabrera, E. (2011). Monografías.com. Obtenido de www.monografias.com/trabajos14/administración-empresas/administracion-empresas2.shtml#ixzz2hug8AAc9
- Chiavenato, I. (1997). Iniciación a la Organización y el Control (1ra ed.). Bogotá: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (1997). Iniciación a la Administración de la Producción. Bogotá, Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (1997). Iniciación a la Administración General (1ra. Ed. ed.). Bogotá, Colombia: NOMOS S.A.
- Chiavenato, I. (1997). Iniciación a la Planeación y Control de la Producción (1ra. ed.). Bogotá, Colombia: Nomos S.A.
- Dávalos, N., & Córdova, G. (2003). Diccionario Contable y Más. Quito, Ecuador: Corporación Edi-Abaco Cía.Ltda.
- Definicion.de. (2012). Definición.de. Obtenido de <http://www.definicion.de/modelo-de-gestion/#ixzz2ZQDXMBpX/>
- Enriquez Caro, R. (2012). Blogspot.com. Recuperado el Noviembre de 2013, de <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/administracion-estrategica.html>
- Haridat, N., Flores, F., Gómez, A., & Torres, J. (Diciembre de 2005). Blogspot.com. Obtenido de www.modelosadministrativos_unesr.blogspot.com
- Instituto Adaluz de Tecnología. (2009). Guía para una gestión basada en procesos. Sevilla: J. DE HARO ARTES GRÁFICAS, S.L.
- Koonts, H., Heinrich, H., & Cannice, M. (2008). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. México: MacGraww-Hill/Interamericana, S.A.
- Morales Higuera, R. (2012). Recuperado el 2013, de <http://rmorales.mayo.uson.mx/admon.pdf>

Muñiz, & Muñiz, L. (2001). *Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica* (10ma. ed.). España: McGraw Hill.

OverBlog.com, C. (2013). OverBlog.com. Recuperado el 2013, de http://es.overblog.com/Cuales_son_los_modelos_de_gestion_de_empresa-1228321767-art317005.html

pesantez, l., & xf, d. (2009). *los pollitos* (1 ed.). rio.

RAE. (2013). Real Academia Española. Obtenido de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=xzHZWdlqrDXX2u7iR2i0>

Robbins, S., & De Cenzo, D. (2009). *Administración, Ciencia, Teoría y Práctica* (6ta. ed.). México, México: Pearson Education.

Rodríguez , W., & Ávila, O. (s.f.). WikiHow. Recuperado el Noviembre de 2013, de <http://es.wikihow.com/realizar-una-planeaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-en-tu-empresa>

Sánchez, E. (2011). Gestiópolis.com. Obtenido de www.gestiopolis.com/administracion-de-operaciones.htm

SENPLADES. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir: Construyendo un estado Plurinacional e Intercultural* (2da. ed.). Quito, Ecuador: Ecuador.

SENPLADES. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural* (2da. ed.). Quito, Ecuador.

SENPLADES. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural* (2da. ed.). Quito, Ecuador.

SENPLADES. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural* (2da. ed.). Quito, Ecuador.

Servicio de Rentas Internas. (2010). SRI.gob.ec. Recuperado el 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>

Thompson, I. (2012). Gestión de Empresas.com. Obtenido de www.gestiondempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html

Tobar, F., & Fernández Pardo , C. (2000). *Organizaciones Solidarias: Innovación y Gestión en el tercer Sector* (1ra ed.). Buenos Aires: Lugar.

ANEXOS

Anexo 1: Guía para construir la misión

Ilustración 25: Guía para construcción de la misión

¿QUIÉNES SOMOS?	<ul style="list-style-type: none">• Somos una microempresa comunitaria productora de derivados lácteos de forma natural .
¿QUÉ BUSCAMOS?	<ul style="list-style-type: none">• Posicionar la marca "El Cañarejo" como un referente de productos lácteos en la zona austral del Ecuador, así como contribuir con el desarrollo socio-económico de la comunidad de Cungapite del cantón Cañar , provincia del Cañar.
¿POR QUÉ LO HACEMOS?	<ul style="list-style-type: none">• Por responsabilidad con el desarrollo económico de los pequeños productores de la comunidad.• Por el compromiso de mantener el renombre de la marca el Cañarejo en el mercado de productos lácteos por más de 20 años.• Porque buscamos vender productos competitivos en el mercado garantizando calidad.
¿PARA QUIÉNES TRABAJAMOS?	<ul style="list-style-type: none">• Nuestra razón de ser son los clientes quienes nos ayudan en la distribución y consumo de nuestro producto en la zona austral del Ecuador en las provincias de Azuay y Cañar.

Elaborado por: El investigador.

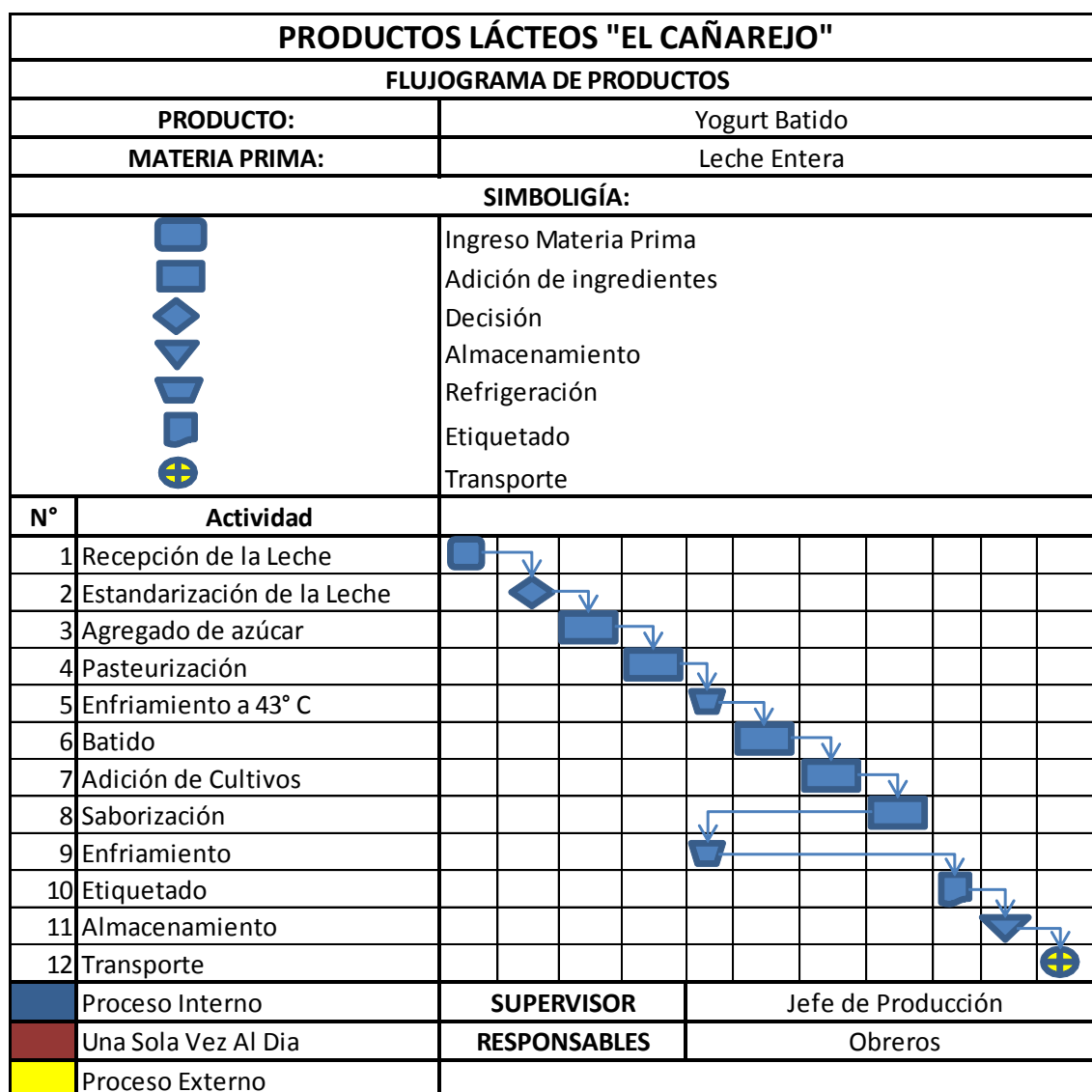
Anexo 2: Guía para construcción de la visión

Ilustración 26: Guía para construcción de la visión

1. Declaración de la visión:	Ser una empresa líder en el mercado de lácteos; siendo los actores del desarrollo económico de la comunidad de Cungapite.
2. Impacto ambiental:	Responsabilizándose por conservar el medio ambiente y las áreas productivas del entorno.
3. Clientes:	Satisfaciendo las exigencias de nuevos clientes de la región austral.
4. Productos Clave:	Ofreciendo productos de calidad elaborados por un personal apto y calificado para el proceso productivo.
5. Potencial de la Empresa:	Basándose en una eficiente y eficaz gestión administrativa de los recursos empresariales para consolidar una organización de potencial crecimiento en el mercado.
6. Valor Agregado:	Enfocarse hacia la diversificación de la producción para contrarrestar el impacto de productos sustitutos y de la competencia.

Elaborado por: El investigador.

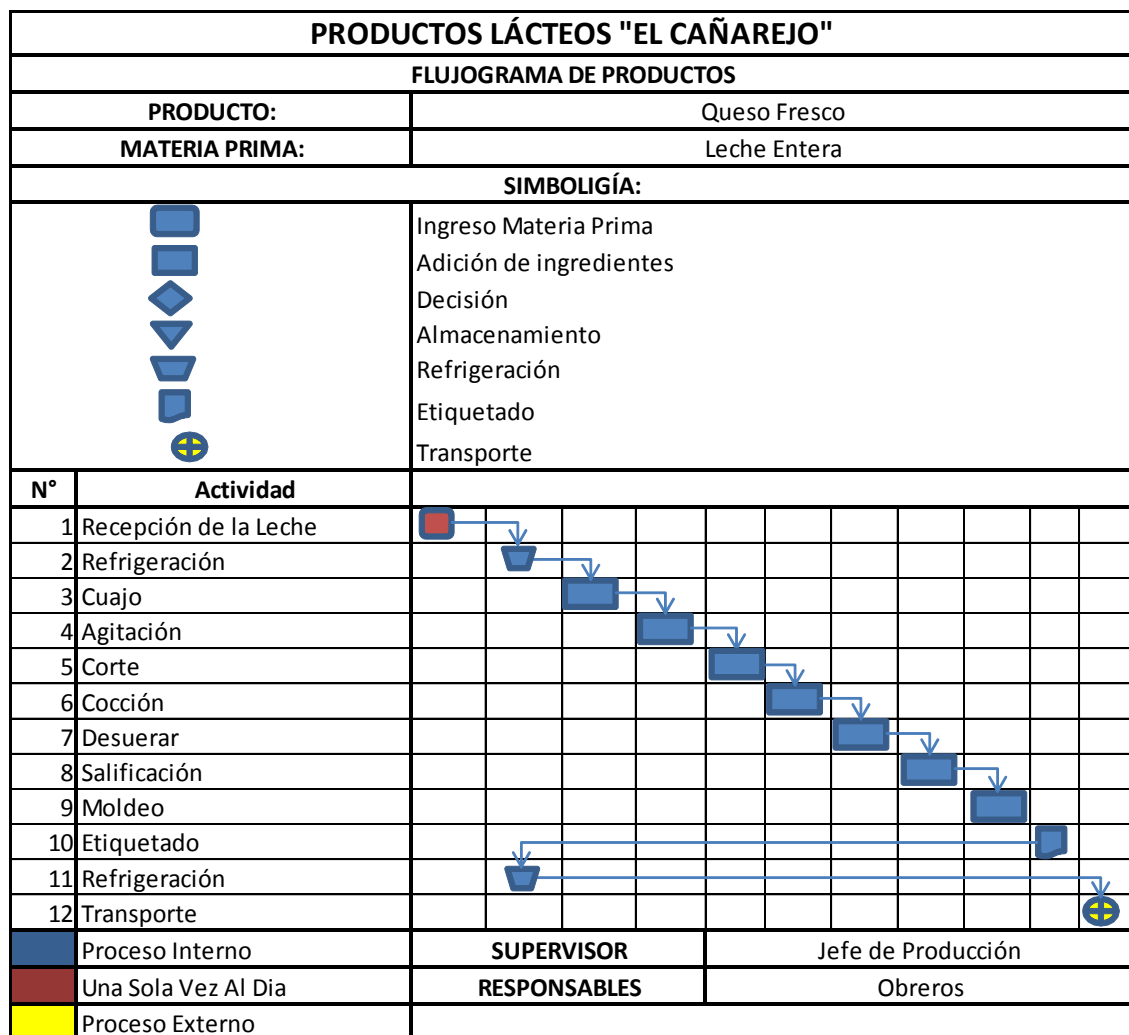
Anexo 3: Elaboración de yogur batido. Diagrama de flujo



Fuente: Gestión de Procesos (2013).

Elaborado por: El investigador

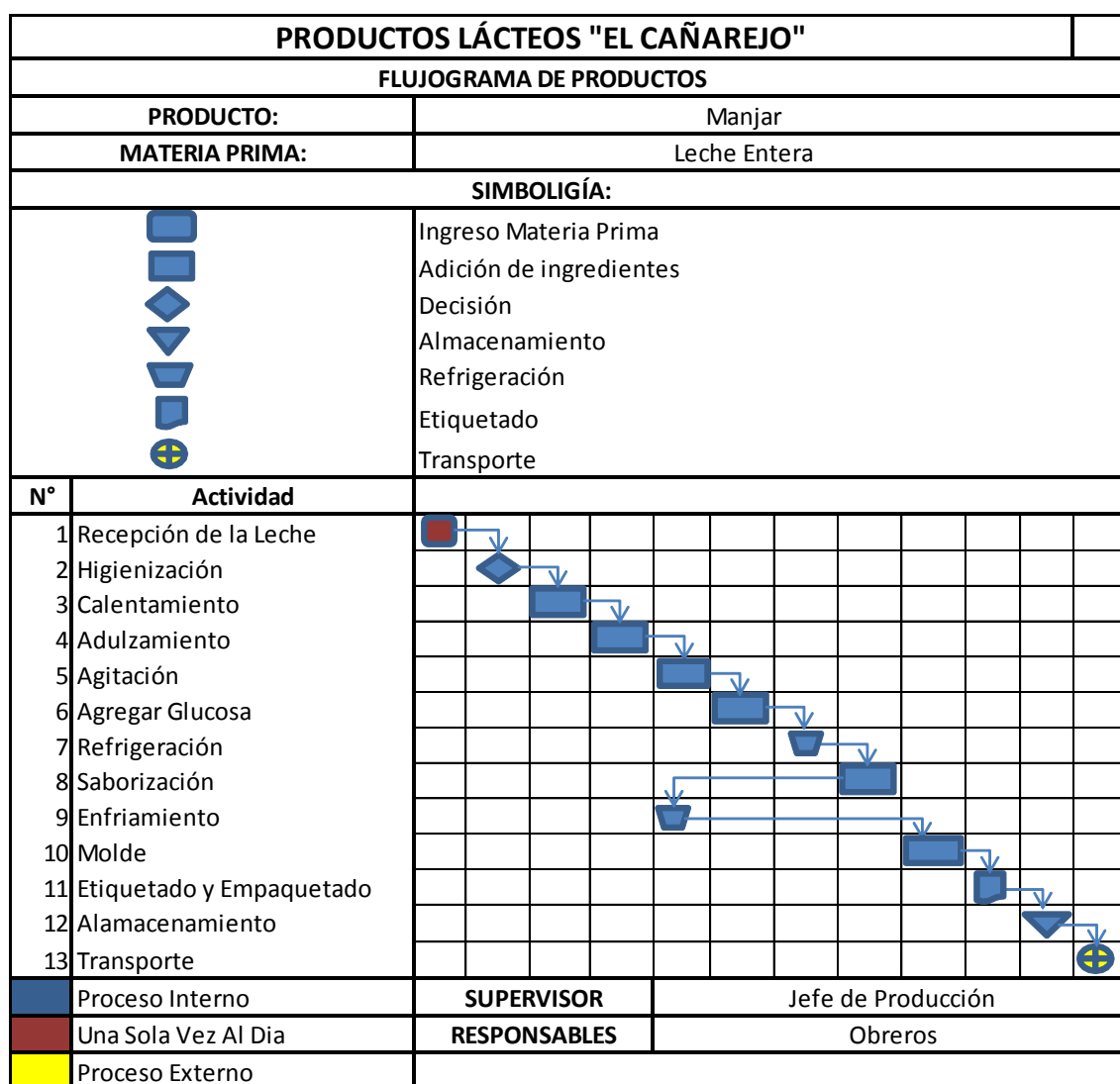
Anexo 4: Elaboración de queso fresco. Diagrama de flujo



Fuente: Gestión de Procesos (2013).

Elaborado por: El investigador

Anexo 5: Elaboración del dulce de leche. Diagrama de flujo



Fuente: Gestión de Procesos (2013).

Elaborado por: El investigador